أثر التسويق الداخلي على درجة ولاء العاملين:
دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن

إعـــداد
أسامة "محمد طارق" محي الدين مرزوقة

إشراف الدكتور
فـواز علي الحـمـاد
أستاذ مساعد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير
في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية
السلط – الأردن

24، تموز، 2011

تعهد وإقرار

أنا الطالب **أسامة "محمد طارق" محي الدين مرزوقة** الموقع أدناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان: **"أثر التسويق الداخلي على درجة ولاء العاملين: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"** بإشراف الدكتور **فواز علي الحماد** من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما أفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: أسامة "محمد طارق" محي الدين مرزوقة

التوقيع:

أسماء أعضاء اللجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسـالة بتاريخ: 2011/7/24.

أعضاء اللجنة المناقشة	التوقيع
د. فــواز علي الحمــاد، رئيســاً أستاذ مساعد، التسويق السياحي	....
أ.د. اكثم عبدالمجيد الصرايرة، عضــواً أستاذ دكتور، ادارة عامة – السلوك التنظيمي	....
د. فراس سليمان الشلبي، عضــواً أستاذ مساعد/ ادارة أعمال – نظم معلومات ادارية	....
أ.د. شفيق ابراهيم حداد، عضــواً أستاذ دكتور، تســويق، جامعة العلوم التطبيقية	....

الإهـــداء

أهدي هذه الرسالة الى كل من قدم لي يد المساعدة لأتمامها وأخراجها

والى والداي العزيزين الذين شجعاني منذ البداية على الأقدام على هذه الخطوة وحتى

نهاية الرسالة

والى إدارتي في الشركة العامة للحاسبات والألكترونيات التي أتاحت الفرصة لي

لأستكمال دراستي

الشــكر والتـقديــر

الحمد لله الذي ساعدني على انجاز هذه الرسالة وأنه ليسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى د. فواز علي الحماد الذي قام بالأشراف على هذه الرسالة حيث قدم لي كل العون والمساعدة على أنهاء رسالتي.

كما وأتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من أ.د. شفيق حداد، أ.د. اكثم الصرايرة، ود. فراس الشلبي لما قدموه لي من نصائح وأرشادات قيمة، أفادتني جداً في أنهاء رسالتي.

كما ويسعدني أن أتوجه بالشكر لكل من قام بالاجابة على اداة الدراسة وكل الشكر والتقدير للسادة أعضاء لجنة المناقشة لأثراء هذه الدراسة بالملاحظات القيمة والبناءه

الباحث:

أسامة "محمد طارق" مرزوقة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مُلخص

أثر التسويق الداخلي على درجة ولاء العاملين:

دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن

إعـداد

أُسامة "محمد طارق" محي الدين مرزوقة

المشرف

د. فـواز علي الحمّاد

أُستاذ مساعد

هـدفت الدراسـة الـى التعـرف علـى مـدى تـأثير التسـويق الـداخلي علـى درجـة الـولاء التنظيمـي لـدى العـاملين فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات فـي الأردن بالأضـافة الـى تحديـد أثـر العوامـل الديموغرافيـة علـى درجة الولاء التنظيمي.

تكـون مجتمـع الدراسـة مـن العـاملين فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات فـي العاصـمة عمـان، وذات الأسـتثمار الأردنـي، حيـث بلـغ عـدد الشـركات (12) أثناعشـرة شـركة، يعمـل بهـا (400) فنـي وموظـف مبيعات.

ولتحقيـق اهـداف الدراسـة، تـم تطـوير اسـتبانة لجمـع البيانـات الاوليـة، مكونـة مـن ثلاثـة محـاور رئيسـية هـي (العوامـل الديمغرافيـة، ابعـاد التسـويق الـداخلي، الـولاء التنظيمـي) ، وتكونـت الاسـتبانة مـن (52) فقـرة، حيث تم توزيعهـا علـى (200) موظـف، وتـم اسـترداد مـا مجموعـه (194) أسـتبانة، وبعـد التـدقيق تـم أهمـال (5) أستبانات لعدم جدية الأجابات في جزء منها وعدم أكتمال الأجابات في الجزء الأخر.

وقـد خلّصـت الدراسـة الـى وجـود اثـر لتطبيـق التسـويق الـداخلي فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات فـي الاردن علـى الـولاء التنظيمـي للعـاملين، وايضـاً اشـارت الدراسـة الـى وجـود فـروق ذات دلالـة أحصـائية فـي درجـة الـولاء التنظيمـي فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات تُعـزى للمتغيـرات الديموغرافيـة (النـوع الأجتمـاعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

واوصـت الدراسـة علـى ضـرورة العمـل علـى رفـع وتفعيـل مسـتوى المكافـآت للعـاملين مـن خـلال اقـرار نظـام مكافـات يشـجع العـاملين ويعـزز روح العمـل لـديهم، بالإضـافة الـى تنميـة وتطـوير العـاملين مـن خـلال تفعيـل البـرامج التدريبـة والتقيـيم المسـتمر للبـرامج التدريبيـة، والتأكيـد علـى التوسـع بتطبيـق التسـويق الـداخلي في شركات تكنولوجيا المعلومات.

الفصل الأول

المقدمة

1- مشكلة الدراســة

تتمثــل مشــكلة الدراســة بمــدى التــزام شــركات تكنولوجيــا المعلومــات فــي الأردن بمضــمون التســويق الــداخلي وأثــره علــى درجــة الــولاء مــن وجهــة نظــر العــاملين فــي تلــك الشــركات، حيــث لــوحظ ومــن خــلال الأطــلاع الميــداني، والمقــابلات الأستكشــافية وخبــرة الباحــث فــي هــذا المجــال، (حيــث أنــه يعمــل فــي هــذا القطــاع منــذ عــام 2003 ولغايــة الان) وجــود بعــض الممارســات الخاطئــة أو التقصــير فيمــا يتعلــق بــالولاء التنظيمــي للعــاملين فــي تلك الشركات، وعليه يمكن التعبير عن المشكلة بالتساؤلات التالية:

- ما مدى التزام شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن بأبعاد التسويق الداخلي؟
- هل يوجد ولاء لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات؟
- هــل هنــاك أثــر لأبعــاد التســويق الــداخلي مُجتمعــة (رؤيــة المنظمــة (الثقافــة التســويقية)، مكافــآت العــاملين، نظــام الاتصــالات الــداخلي، التطــوير والتنميــة للعــاملين، والقيــادة والــدعم الاداري) في شركات تكنولوجيا المعلومات على زيادة الولاء التنظيمي؟
- مــاهي أهــم أبعــاد التســويق الــداخلي التــي مــن الممكــن أن يكــون لهــا اكبــر الأثــر علــى زيــادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين؟
- ماهي أهم أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات؟

2- أهمية الدراســة

تنبـع أهميـة الدراسـة مـن خـلال كونهـا تقـدم معلومـات تُسـاهم فـي زيـادة المعرفـة فـي التسـويق الـداخلي، حيـث تتصـدى الدراسـة الـى موضـوع حيـوي يمـس عمـل مّنظمـات الأعمـال الخدميـة بشـكل عـام، والمعلوماتيـة (**التكنولوجيـة**) بشـكل خـاص، والمتمثلـة بتناولهـا موضـوع التسـويق الـداخلي فـي قطـاع تكنولوجيـا المعلومـات، لاسـيما وأن التـداخل مـابين التسـويق الـداخلي وادارة المـواد البشـرية أصـبح مـدار جـدل بـين الكثيـر مـن البـاحثين فـي مجـال التسويق وإدارة الموارد البشرية، إضافة الى ذلك نـدرة الدراسات في هذا المجال.

حيـث يعتبـر قطـاع تكنولوجيـا المعلومـات مـن القطاعـات الحيويـة الناشـئة، والـذي يتبـع بدوره الى قطاع الخدمات الذي يعتبر عصب الاقتصاد الوطني.

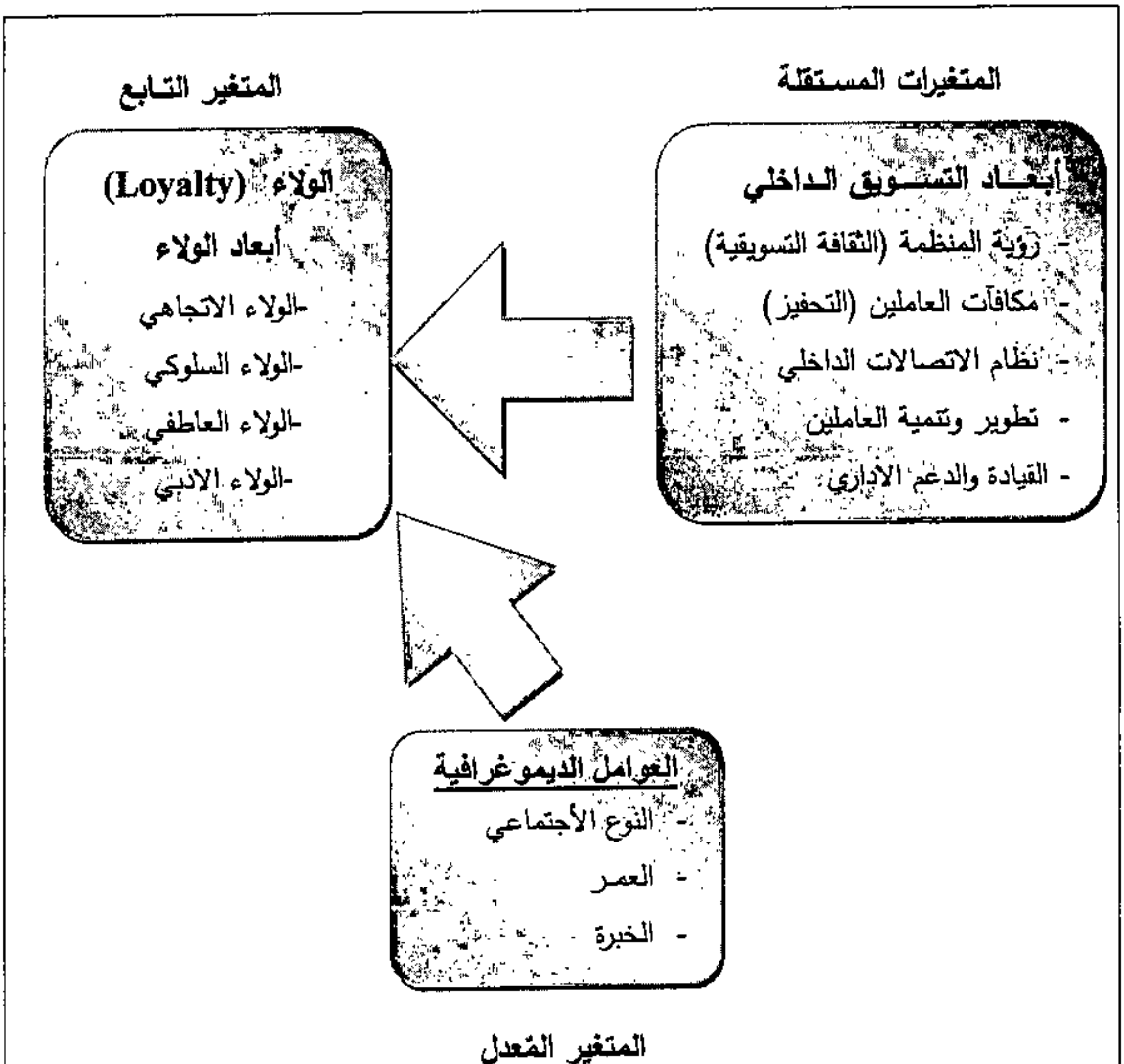
وتمثـل الدراسـة اضـافة معرفيـة تسـاهم فـي أغنـاء المكتبـة العربيـة وذلـك بأتجـاه خدمـة منظمتنا العربية نحو الأدارة العلمية الفاعلة.

3- أهـداف الدراســـة

تهـدف هـذه الدراسـة الـى التعـرف علـى مـدى تـأثير التسـويق الـداخلي علـى درجـة الـولاء للعـاملين فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات فـي الأردن مـن خـلال الأجابـة علـى التساؤلات الواردة في مشكلة الدراسة من خلال:-

- التعـرف علـى مـدى التـزام شـركات تكنولوجيـا المعلومـات فـي الاردن بأبعـاد التسـويق الداخلي.
- التعرف علـى أثـر تطبيـق التسـويق الـداخلي فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات فـي الأردن على زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.
- قيـاس أثـر رؤيـة المنظمـة فـي مـوظفي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات علـى الـولاء التنظيمي للعاملين
- تحديـد أثـر مكافـآت العـاملين فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات علـى الـولاء التنظيمـي للعاملين.
- قيـاس أثـر نظـام الأتصـالات الـداخلي فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات علـى الـولاء التنظيمي للعاملين.
- تحديـد أثـر التطـوير والتنميـة للعـاملين فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات علـى الـولاء التنظيمي للعاملين.
- قيـاس أثـر القيـادة والـدعم الأداري لمـوظفي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات علـى الـولاء التنظيمي للعاملين.
- تحديـد مـدى التبـاين بـين أبعـاد الـولاء التنظيمـي مجتمعـة لـدى شـركات تكنولوجيـا المعلومات في الأردن.
- كما تهدف الدراسة الى تحديد مدى ولاء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات.

4. أنموذج الدراســة



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

ان النمـوذج اعـلاه، هـو حصـيلة الاطـلاع علـى مجموعـة مـن الدراسـات السـابقة مثـل: دراســة (**الطــائي، 2002**) ودراســة (**علـــي، 2007**) ودراســة (**"الحــاج عبــد"، 2008**) ودراســة (**حــداد وعلــي. 2008**)، بالاضــافة الــى مراجــع متعــددة حيــث يعتبــر الاشــمل مــن نوعــه فــي الجمــع مــابين المتغيــرات المســتقلة الظــاهرة فيــه والمتمثلــه بالتســويق الــداخلي وابعــاده، مــن اجــل قيــاس اثرهــا علــى درجــة الــولاء التنظيمــي وذلــك مــن خــلال ابعــاد الــولاء الاربعــة والــذي هــو متغيــر تــابع، مــع الاخــذ بعــين الاعتبــار العوامــل الديموغرافيــة فــي الدراســة والتي هي متغير مّعدل.

5. فرضيات الدراسة

ان هذه الدراسة تقوم على قياس وجهات النظر لدى الموظفين (**مبيعات وفنيين**) نحو ما تستخدمه شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن من تطبيقات للتسويق الداخلي وأثره على ولائهم الوظيفي، لذا فان فرضيات الدراسة جاءت على النحو التالي:-

- **الفرضية الرئيسية الأولى** (1 **H0**) لايوجد أثر لتطبيق **التسويق الداخلي** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (المتغيرات المستقلة مجتمعة) على **الولاء التنظيمي** للعاملين.

حيث تشمل الفرضية الرئيسية على الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى – لايوجد اثر **لرؤية المنظمة (الثقافة التسويقية)** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على **الولاء التنظيمي** للموظفين.
- الفرضية الفرعية الثانية – لايوجد اثر **لمكافآت العاملين (التحفيز)** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على **الولاء التنظيمي** للموظفين.
- الفرضية الفرعية الثالثة – لايوجد اثر **لنظام الاتصالات الداخلي** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على **الولاء التنظيمي** للموظفين.
- الفرضية الفرعية الرابعة – لايوجد اثر **لتطوير وتنمية العاملين** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على **الولاء التنظيمي** للموظفين.
- الفرضية الفرعية الخامسة – لايوجد اثر **للقيادة والدعم الاداري** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على **الولاء التنظيمي** للموظفين.

- **الفرضية الرئيسية الثانية (H0 2)** لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الولاء في شركات تكنولوجيا المعلومات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الأجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

حيث تشمل الفرضية الرئيسية على الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى – لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة **الولاء التنظيمي** في شركات تكنولوجيا المعلومات تُعزى **للنوع الأجتماعي**.
- الفرضية الفرعية الثانية – لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة **الولاء التنظيمي** في شركات تكنولوجيا المعلومات تُعزى **للعمر**.
- الفرضية الفرعية الثالثة – لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة **الولاء التنظيمي** في شركات تكنولوجيا المعلومات تُعزى **للمؤهل العلمي**.
- الفرضية الفرعية الرابعة – لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة **الولاء التنظيمي** في شركات تكنولوجيا المعلومات تُعزى **للخبرة**.

6. الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتسويق الداخلي

- **الدراسات العربية المتعلقة بالتسويق الداخلي**

دراسة (Rafiq and Ahmed, 2000) تابعت هذه الدراسة النظرية مسيرة تطور التسويق الداخلي خلال العشرين سنة الماضية (لغاية عام 2000) وعرضت المفاهيم على انها لا تزال موضع دراسة من قبل العديد من الباحثين، كما اشارت إلى حقيقة مفادها، ان مفاهيم التسويق الداخلي تبرز من خلال ثلاث مراحل تتضمن ما يلي:

1- رضا و دافعية العاملين

2- التوجه نحو الزبون

3- التواصل في التوسع و الشمولية لمفهوم التسويق الداخلي

وحاولت تقديم نموذج افتراضيي نظري يربط بين المراحل والمفاهيم الثلاثة ودعت إلى إختباره ميدانيا، وأكدت ان المجال مفتوح لمناقشة مفهوم التسويق الداخلي وكذلك التطبيق العملي له.

دراسة (الطائي، 2002) هدفت هذه الدراسة للتوصل الى العوامل الموثرة في تقييمات العاملين عند إجراءات التسويق الداخلي ودوره في تصريف ادارتهم وادارة المؤسسة التي يعملون بها، وتوصلت الدراسة إلى ان إجراءات التسويق الداخلي المّطبقة من قبل الإدارات الفندقية ضمن عينة الدراسة تمثل تقييما مّحايداً للعاملين، وان العناصر الثلاثة التي حصلت على اهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين كانت ان جميع العاملين في الفنادق يعملون بروح الفريق الواحد وان الادارة الفندقية تقوم بإنتقاء العاملين الأكفاء؛

كما توصلت الدراسة إلى وجود نظام اتصال داخلي داخل الفندق، حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالات احصائية في العوامل الديموغرافية والمهيئة للعاملين واوصت الدراسة بضرورة ترسيخ فلسفة روح العمل الجماعي وإعداد برامج تدريبية متخصصة وتعويض السلعة للعاملين وإعادة النظر في إجراءات التسويق الداخلي من قبل الإدارات الفندقية.

اما دراسة **الحديدي (2006)** فتمحورت حول دراسة القطاع المصرفي في الجمهورية العربية اليمنية، وهدفت لقياس اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في رضا الزبون حيث تم توزيع استبانات على عينة من موظفي المصارف بالاضافة إلى عينة اخرى من زبائن المصارف اليمنية، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام اساليب احصائية لأجل الوصول إلى اهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات.
- ان العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات اثر في رضا الزبائن.
- هناك علاقة قوية بين جودة الخدمات ورضا الزبائن.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة ان تعمل المصارف على إتباع الاساليب العلمية في عملية اختيار الافراد لشغل الوظائف المتاحة وإختيار الكوادر المؤهلة ودعم فرص الابداع والابتكار.

اما دراسة **"الحاج عبد" (2008)** فأنها بحثت في اثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي البيع في مجموعة الاتصالات الاردنية، بهدف تحديد هذا الاثر من خلال التوظيف والتطوير والاتصال الداخلي والتحضير، كما بحثت في اثر

بعض العوامل الديموغرافية المتمثلة بالجنس والعمر والخبرة، والمؤهل العلمي على العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

ولتحقيق هذه الاهداف عمدت الباحثة إلى تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات الاولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف تحليلها، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة كون حجم العينة الأولية صغير (230 موظف بيع) حيث تم استرداد ما مجموعه (210) بنسبة استرداد مقدارها (91.74%).

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود اثر واضح لتطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، حيث كان للتحفيز اكبر الاثر على الرضا الوظيفي، كما اظهرت الدراسة وجود اثر لجميع العوامل الديموغرافية المستخدمة على العلاقة بين متغيرات المستقله جميعها والرضا الوظيفي بإستثناء الجنس كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل كبير في الحوافز المادية والمعنوية وخصوصا نشر اسماء العاملين وايضا ان يكون الجهد مشتركا بين إدارتي الموارد البشرية والتسويق، كما اوصت الدراسة بضرورة اخذ العوامل الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المستوى العلمي) بعين الاعتبار لما ظهر لها من اثر على العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي .

في حين أن دراسة **حداد وعلي (2008)** ركزت على التعرف على درجة التزام البنوك التجارية العاملة في الاردن بشكل عام وفي محافظة العاصمة عمان بشكل خاص بمضمون التسويق الداخلي والكشف عن مدى الأقتراب أو الأبتعاد عن مضمون التسويق الداخلي؛ حيث توصلت الدراسة الى وجود تقارب كبير في مضمونه وأبعاده الاربعة من خلال (المكافآت، الاتصالات، تنمية وتطوير العاملين، القيادة والدعم الاداري) مع المقاييس العالمية.

وأوصت الدراسة البنوك التجارية على تعزيز ثقافة الخدمة فيما يتعلق برؤية البنك ودرجة اهتمامه في توجيه السلوك لدى العاملين بالإضافة الى توجيه جهود البحث في التسويق الداخلي في قطاعات أعمال آخرى.

اما دراسة (Jweinat & Domour, 2009) فأنها تحدثت عن أثر أستخدام التسويق الداخلي على رضا العملاء المؤسسين في شركة مذيب حداد وأولاده والتي تعتبر من الشركات الصناعية الرائدة القائمة في مدينة الزرقاء في الأردن؛ حيث أستخدمت الباحثة الأستبيانات للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة من خلال وتوزيعها وتحليلها وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1- وجود أثر لتطبيق التسويق الداخلي ورضا العملاء المؤسسين.

2- وجود علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة أو منفرده ورضا المشترين

حيث اوصت الدراسة بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي بشكل متكامل وذلك للوصول الى اعلى مستويات من الاداء وأعتباره جزءاً اساسياً من الاستراتيجية التسويقية المستخدمة في الشركة، واوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنظام التحفيز في الشركة والتركيز على الناحية المعنوية في تحفيز الأداء والى تحسين شبكة الأتصالات من خلال جميع المستويات الادارية وفي كافة الاتجاهات.

- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتسويق الداخلي

دراسة (**Sergeant & Asif, 1998**) سعت هذه الدراسة التطبيقية الاستكشافية للتعرف على التطبيقات الإستراتيجية لمفهوم التسويق الداخلي في عدد من البنوك البريطانية، وقد استخدمت اسلوب دراسة الحالة لإثنين من البنوك وقد اعتمدت الدراسة على (33) مقابلة معمقة للمديرين في البنكين، وبشكل عام لم تجد الدراسة دعم بوجود فهم عالي لمفهوم التسويق الداخلي في التطبيقات الاستراتيجية في عينة البحث، مع توفر فهم بسيط في التطبيقات الاستراتيجية في عينة البحث، مع فهم بسيط لحاجات العاملين مع غياب ملحوظ لبحوث السوق الداخلي Internal Market Research ولكن النتائج اشارت إلى ظهور ملامح بوجود حاجة في كلا البنكين في تبني الجوانب الاستراتيجية في ممارسة التسويق الداخلي وهذا ما يشير إلى وجود فشل في خلق الفجوة في الاداء في الجودة المفترضة والجودة المستلمة فعلا والتي اشارت لها كل من دراسة (Gronroos) و (Berry) .

اما دراسة **(Ewing and Corunna, 1999)** فقد حاولت هذه الدراسة التطبيقية توضيح العلاقة والدور بين التسويق الداخلي وفاعلية الموارد البشرية (HR) وهي تؤكد بأن التسويق الداخلي يركز على الحصول والاحتفاظ بالعاملين والزبائن وفقا لمبدأ التوجه نحو الزبون وأن مفهوم التسوق الداخلي وتسميته يعتبر حرجا كون البعض يعتبره رديف لإدارة الموارد البشرية، وان كليهما قابل للقياس والتحقق منهما بأسلوب المناسب؛ حيث تم جمع البيانات لهذه الدراسة من العديد من منشئات القطاع العام في استراليا بحيث تم ارسال (496) استمارة لرؤساء الاقسام الحكومية في عدد من الولايات الاسترالية وقد تم جمع (155) استمارة التي استعادتها وكان عدد الاستمارات الصحيحة (135) والتي دخلت التحليل الاحصائي الذي اعتمد تحليل الانحدار والتحليل العاملي

حيث توزعت الفقرات الست وعشرين لمقياس الدراسة إلى اربعة مجموعات من العوامل والتي كانت متماثلة مع دراسة كل من (Foreman, Money & Huselid)؛ واشارت نتائج الدراسة إلى ان التسويق الداخلي يتقدم على فاعلية ادارة الموارد البشرية وانه يساهم في زيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية واداء المنظمة واكدت الدراسة بأن هناك حدود فاصلة بين التسويق الداخلي وفاعلية ادارة الموارد البشرية.

في حين ان دراسة **(Davis, 2001)** اوضحت كيفية استخدام كل من المديرين العاملين ومديري الاقسام ومديري الافراد للتسويق الداخلي من اجل خلق الدعم لمدخل المشاركة في الإدارة، وتشير الدراسة الى ان الشركات في الغالب تنفق الملايين من الدولارات على التسويق الخارجي بينما تبذل القليل من الوقت للتسويق الداخلي واكدت المقالة على اهمية العناية في العلاقات مع العاملين وتاكيد مفهوم التسويق الداخلي من اجل ضمان تطبيق الاستراتيجيات لأن المشاكل ستظهر وتزداد عند إهمال العلاقة بين المديرين العاملين عندها تصبح في حالة عدم التجاوب وبالتالي لا يكون الترويج الخارجي فعالا ولا حتى الأستراتيجيات وعليه على الادارات النظر إلى العاملين بأنهم زبائن يتطلب تسويق الافكار والمنتجات لهم قبل إتصال الزبائن الخارجيين بهم.

اما دراسة **(Naude, 2003)** فتناولت هذه الدراسة التطبيقية محددات التوجه نحو التسويق الداخلي بإعتباره المجال الذي يتبنى التوسع في التوجه السوقي حيث ركزت على مقياس التوجه نحو التسوق الداخلي (Internal Marketing Orintation - IMO) الذي قدمه كل من (Foreman and Money) وحاولت تقديم توسيع لذلك المقياس وكيفية إدراك العاملين له وقد اعتمدت على عينة مكونة من (281) مستجوب من العاملين في عدد من المنظمات الخدمية الكبيرة في المملكة المتحدة، وتناولت محددات التوجه لعدد من المتغيرات والخصائص الديموغرافية كالعمر والحالة الإجتماعية والمستوى الدراسي، كذلك تناولت الظروف او الحالة التي عليها

المنظمة الخدمية كالموقع وطول مدى خدمة الموظف واضافة نوع الوظيفة ومسؤليات الوظيفة، ثم تناولت الربط بين الخصائص الفردية والظروف المنظمية وهل هناك علاقة بيهما ام لا، وقد قدمت النتائج دعما لفرضيات البحث في ما يتعلق بتأثير الخصائص الفردية على إدراك التوجه نحو التسويق الداخلي وخاصة فيما يتعلق بالعمر، الموقع وطول مدة الخدمة للفرد والتي اوضحت وجود علاقة بينها وبين التوجه نحو التسويق الداخلي؛ واضافة إلى المؤثرات الديموغرافية (الفردية) والظرفية، فإن الدراسة حاولت إختبار العلاقة بين المتغيرات الظرفية والفردية كدرجة الالتزام، والدرجة الاجماعية والرضا التنظيمي، والإتصالات التنظيمية، والإدارة الموقفية للخدمة، والمشرفين والمدراء المباشرين مع العاملين ومستوى الزمالة بين العاملين واستخدمت اسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد المتدرج (Step Wise) لإختبار فرضيات البحث واهدافه.

ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي

- **الدراسات العربية المتعلقة بالولاء التنظيمي**

دراسة ردايدة (1988) تمت هذه الدراسة في جامعة اليرموك وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ولائهم التنظيمي وإنتاجيتهم، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية.

2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس.

اما **دراسة العتيبي والسواط (1997)** فهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك سعود، وشملت عينة الدراسة (271) موظفاً وقد اظهرت الدراسة توافر الولاء العاطفي للأفراد وهو الذي يرتبط بطبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل بشكل ايجابي، اما فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية فقد اظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين السن وسنوات الخدمة، بينما لايرتبط مع المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية، ولم تُظهر الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل ومناخ العمل الاجتماعي ومكافآت العمل، اما خصائص الأفراد فقد اظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية، وكانت لصالح غير المتزوجين، وكذلك وجود علاقة طردية مع السن، ولم ترتبط مع سنوات الخدمة، والمستوى التعليمي، كما يتوافر ايضاً ولاء أخلاقي للأفراد، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل والولاء التنظيمي.

في حين تحدثت **دراسة العمري (1999)** وهي التي بعنوان" الولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية"، وتهدف هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك باستخدام عينة عشوائية مكونة من (140) شخصاً، أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة ان أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية النمط القيادي المتبع في القسم.

اما **دراسة الكايد (1999)** فهدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية (اليرموك، الأردنية، التكنولوجيا، ومؤتة)، كما هدفت

إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس،العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الأجر الشهري، وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط العلمي وعدد سنوات الخدمة والأجر الشهري، وكذلك العوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية المتاحة لعنصر هيئة التدريس، والمعلومات المرتدة عن الأداء، وتوفر فرص بديلة وكذلك الإقرار بالإنجاز، وبينت النتائج ان استعداد اعضاء هيئة التدريس لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة كانت من أكبر مصادر الولاء التنظيمي نحو الجامعة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس، للعمر، ولعدد سنوات الخبرة. في المقابل لاتوجد فروق ذات دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس نحو جامعاتهم تعزى لمكانة العمل (الجامعة)، من ناحية أخرى توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي، العلاقات بين الأفراد، الحرية المتاحة، المعلومات المرتدة عن الأداء، والإقرار بالإنجاز.

في حين ان دراسة **الصادق (2000)** التي كانت بعنوان" العلاقة بين الولاء التنظيمي والأتجاه نحو العمل"، هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والأتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي قطر والإمارات، والعلاقة بين هذين المتغيرين، ومدى تغير هذه العلاقة باختلاف الخبرة، ومدة العمل بالجامعة، الكلية، الجنس، الجنسية، والفروق بين اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين وبين الجنسين، وبين المواطنين، وغير المواطنين في الولاء التنظيمي لاتجاه نحو العمل، وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي اعده بورتر وزملاءه، ومقياس الاتجاه نحو العمل الذي اعدته الباحثة، وذلك على (135) عضو هيئة تدريس من جامعة قطر و(108) عضو هيئة تدريس من جامعة الإمارات. حيث اظهرت النتائج ان مستوى الولاء التنظيمي والأتجاه نحو العمل

متوسط بين الجامعتين، وكانت العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والأتجاه نحو العمل، كما أكدت النتائج أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي.

اما **دراسة الأحمدي (2004)** فكانت الدراسة بعنوان" الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، وهي دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض_المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وقد اظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، واظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة، حيث كانت الجنسيات الأخرى اعلى ولاء من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ولم تظهر وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وأخيراً بينت عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

في حين ان **دراسة حمدان وأخرون (2008)** تحدثت عن العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبيان هذه العلاقة التي تختلف باختلاف الجنس والرتبة العلمية والخبرة والكلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس(أبو ديس)، والجامعة العربية الأمريكية)، والذين بلغ عددهم (1498) عضو هيئة تدريس، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (300) عضو هيئة تدريس.

حيث خلصت الدراسة الى ان واقع الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً في حين اظهرت الدراسة درجة عالية من الولاء التنظيمي، وايضاً لايوجد فروق ذات دلالات أحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من (الجنس، الخبرة، الكلية والمرتبة العلمية) لأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات مدار الدراسة.

اما دراسة **بوعلاف والرطيل (2009)** فقد ركزت على مقياس العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمة الجزائرة للكهرباء والغاز (سونلغاز)، حيث تطرقت بشكل مفصل لمفهوم الولاء التنظيمي ومراحله والنموذج المّفسر للولاء التنظيمي؛ ومن اجل هذا استخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تكونت الأستبانة من اربعة محاور رئيسية وكل محور تكون من (10) عشر عبارات وتم استخدام برنامج الأحصاء (SPSS) حيث توصلت الى النتائج التالية:

1- لايوجد عوامل مؤثرة على الولاء التنظيمي غير التي تم تحديدها في الدراسة والتي شملت على (القيادة والحوافز، الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، السياسات والأهداف)

2- اظهرت الدراسة أن عنصر القيادة هو العنصر الاكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي.

3- اظهرة الدراسة البعد الأيجابي على افراد عينة الدراسة حول تأثير وعلاقة (المزايا والحوافز ونظام العقوبات) على الولاء التنظيمي.

واوصت دراسة **بوعلاف والرطيل (2009)** بضرورة عقد دورات تدريبية وتثقيفية تهدف الى التعريف باهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه.

- **الدراسات الأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي**

دراسة **(Mayer & Allen, 1991)** والتي تحدثت عن "ثلاثة مفاهيم في الالتزام المؤسسي" حيث اجريت هذه الدراسة في جامعة وسترتون في الولايات المتحدة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من العاملين، وتم استخدام مقياس الولاء التنظيمي، وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاثة انواع رئيسة لمتغيرات ما قبل العمل وهي (الخصائص الشخصية، خاصية أختيار العمل، والتطلعات المستقبلية من العمل)؛ كما اظهرت النتائج نه يمكن للمؤسسة ان تزيد من الولاء العاطفي من خلال ما تقدمه للفرد، حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المؤسسة، وبينت النتائج ايضًا ان خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المؤسسة خلال السنة الأول، وان الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمؤسسة امرًا صعبًا ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولائه له، وان الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة، وان زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر.

اما دراسة **(Ruja & Srivasta, 1994)** التي كانت بعنوان "العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين"، هدفت إلى دراسة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين واستخدم في الدراسة مقاييس الدافعية الداخلية والرضا عن العمل وانسجام الأهداف والولاء العاطفي. وتكونت عينة الدراسة من (454) مدرسًا تم انتقاؤهم عشوائيًا من (28) مدرسة ثانوية من مدارس مدينة دلهي في الهند، ووجدت الدراسة ان افضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي إدراك المدرسين لمكانة التدريس، الدعم الاجتماعي، توقعات الطلاب وأولياء الأمور، ودعم المديرين والزملاء.

في حين كانت دراسة (Hawkins, 1998) التي كانت بعنوان "توقعات الولاء التنظيمي الفعال بين مديري المدارس العليا"، هدفت إلى معرفة تأثير متغيرات العمر والنوع والتثبيت في الخدمة والعمل التنظيمي والشعور بالإنصاف والشعور بالاستقلالية على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة، حيث تم توزيع استبيان على عينة من (396) مديراً، وبينت نتائج الدراسة ارتباطًا بين الولاء التنظيمي ودرجة الشعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والعمر.

اما دراسة (Johan & Taylor, 1999) فقد تقصت عن العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي، وبين الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس الادفنست الثانوية في الفلبين، حيث تكونت عينة الدراسة من (227) معلماً متفرغا من عشرين مدرسة، واستخدم في الدراسة ثلاث استبانات واحدة للولاء التنظيمي، وثانية للنمط القيادي للمدير، وثالثة للمناخ المدرسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ترابطًا وثيقًا بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي، كما وجد أن الحالة الزوجية للمشاركين أكثر المتغيرات تأثيرًا في المناخ التنظيمي، فقد أظهرت الدراسة فروقاً دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين.

في حين تحدثت دراسة (Joffers & Haughy, 2001) التي كانت بعنوان "الأنحطاط في التزام معلمي المرحلة الإعدادية "حيث تم استخدام المقابلة مع (14) مدرساً بهدف تقصي العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر على تدني معدل ولاء مدرسي المرحلة الابتدائية في استراليا. وقد اظهرت النتائج ان تدني معدل الولاء يرتبط بالشعور بعدم النجاح وبتدني الشعور بفعالية الذات؛ كما بينت الدراسة أن هذه المشاعر ليست واحدة بين المعلمين وأن حدتها تعتمد على درجة إدراكهم لها، من

ناحية ثانية لا تسير تلك المشاعر بشكل خطي منتظمة، بل تشهد فترات صعود وهبوط، كما بينت الدراسة أن ولاء المدرسين كان نحو الطلاب والتدريس أولاً، ثم الزملاء وأولياء الأمور والمديرين وأخيراً نحو المدرسة، اما العوامل التي تؤثر على الولاء حسبما كشفت عنه الدراسة فهي سنوات الخبرة، وعدد الطلاب في الفصول، واختلاف طرق التعلم لدى الطلاب، ومستوى التدريب، والعبئ التعليمي.

اما دراسة **(Bayazit, Hammer, and Wazeter, 2004)** التي كانت بعنوان "دراسات في التحديات المنهجية في التزام النقابات "حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل التحديات (اساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد، حيث أن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخصت وعرفت عن طريق بيانات جمعت من (4641) عضواً و(479) ممثل اتحاد في (297) اتحادًا محليًا للمعلمين في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وباستخدام مقياس للولاء مكون من (20) فقرة، وكان من نتائج الدراسة وجود عامل أسلوبي في المستوى الفردي (الأحادي) للتحليل، وعامل الفقرات السلبية، ووجود ثلاثة عوامل فرعية وهي: الانتماء للاتحاد، والمسؤولية نحو الاتحاد، والاستعداد للعمل من اجل الاتحاد، وباستخدام اختبار قياس التباين، أظهرت النتائج أن الولاء كان اكثر للأعضاء المصنفين، والذين يحتلون مكانة مرموقة (دون الممثلين)، وكذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد، ووجود فروق بين الذكور والإناث، وكذلك وجد الباحثون أن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حللت درجات الولاء كأفراد دون الاهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، بمعنى أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.

ثالثاً: مايّميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة

- سعت الدراسة الى الجمع بين أبعاد التسويق الداخلي الخمسة (رؤية المنظمة، مكافأت العاملين (التحفيز)، نظام الأتصالات الداخلي، تطوير وتنمية العاملين، القيادة والدعم الأداري) بالاعتماد على (دراسة (حداد وعلي، 2008)) كمتغير مستقل وأثره على درجة الولاء التنظيمي للعاملين من خلال أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء الأتجاهي، الولاء السلوكي، الولاء العاطفي، الولاء الأدبي) مجتمعة كمتغير تابع ، حيث قامت الدراسات السابقة (المحلية، العربية والأجنبية) بدراسة أحد هذه المتغيرات او بعضها مع العلم أنه لايوجد أي دراسة لغاية الأن -على حد علم الباحث- تناولت التسويق الداخلي وأثره على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات.
- تسليط الضوء على قطاع تكنولوجيا المعلومات في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال دراسة أبعاد التسويق الداخلي وأثرها في زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذا القطاع الحيوي، حيث يَجدُر الاشارة الى أن هذا القطاع يشكل احد اهم مكونات قطاع الخدمات في الاردن، علما بأن قطاع الخدمات يشكل عصب الاقتصاد الاردني.
- تعطي هذه الدراسة صورة اشمل لكل من التسويق الداخلي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما ودورهما في تعزيز عمل شركات تكنولوجيا المعلومات.

7. محددات الدراسة

- ركزت هذه الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في العاصمة عمان نظرا لكونها الاكبر من حيث الاستثمار وعدد العاملين فيها في الاردن، وكذلك بسبب محدودية عنصري الوقت والتمويل لهذه الدراسة.
- ركزت هذه الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات فقط ولم تشمل شركات الأتصالات. وذلك بسبب وجود اختلاف كبير في طبيعة عمل هذين النوعين من الشركات، حيث تركز شركات تكنولوجيا المعلومات على بيع و صيانة اجهزة الحاسوب في حين أن شركات الاتصالات تعمل على استخدام هذه الاجهزة في تقديم و دعم خدماتها، وهذا قد يؤدي الى صعوبة في توحيد تفسير الاسئلة بين العاملين في هذين النوعين من الشركات لذا قرر الباحث التركيز على نوع واحد فقط، و كان هذا النوع هو شركات تكنولوجيا المعلومات نظرا لخبرته في هذا القطاع تحديدا.

8. التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة)

- **التسويق الداخلي:** ويقصد به أحد أشكال التسويق الذي يركز على تلبية حاجات ورغبات العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في العاصمة عمان؛ حيث يعبر عنه على أنه فلسفة إدارية هدفها ترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه الى الزبائن الخارجيين، وذلك باعتبار العاملين في تلك الشركات هم زبائن داخليين، على الشركات الأهتمام بهم والسعي الى توفير جو العمل المناسب.

- **رؤيــة المنظمــة (الثقافــة التســويقية):** وهــي طموحــات شــركات تكنولوجيــا المعلومــات المستقبلية فـي مـا يتعلـق بأهدافها التسـويقية، وقـدرة هـذه الشـركات علـى أيصـال رؤيتهـا للعاملين لديها.

- **مكافــآت العــاملين:** وهــي مجموعــة الأمتيــازات والعــلاوات التــي تُحســب للعــاملين (مبيعـات وفنيـين) فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات مقابـل قيـامهم بالأعمـال المطلوبـة منهم.

- **نظــام الاتصــالات الــداخلي:** وهـو جميـع عمليـات الاتصـال الرسـمية وغيـر الرسـمية والتــي تحــدث بــين العــاملين فــي داخــل شــركات تكنولوجيــا المعلومــات مــدار البحــث وعلى جميع المستويات الوظيفية

- **تطــوير وتنميــة العــاملين:** ويقصــد بهــا هنــا عمليــة التطــوير والتنميــة للعــاملين فــي شــركات تكنولوجيــا المعلومــات والتــي تتضــمن تقــديم الــدورات، النــدوات والمحــاظرات بشكل مستمر.

- **القيــادة والــدعم الادراي:** ويقصــد بــه العلاقــة بــين الرؤســاء والمرؤســين فــي شــركات تكنولوجيا المعلومات

- **شــركات تكنولوجيــا المعلومــات:** هــي الشــركات الأردنيــة العاملــة فــي المملكــة الأردنيــة الهاشــمية بشــكل عــام وفــي العاصــمة عمــان بشــكل خــاص والتــي هــي مــدار بحــث الدراسة.

- **الــولاء التنظيمــي:** ويقصـد بــه مـدى ارتبــاط العــاملين فــي شــركات تكنولوجيــا المعلومــات بأهـداف الشـركات التـي يعملـون بهـا، بالأضـافة الـى مقـدار الجهـد المبـذول مـن قـبلهم فــي ســبيل المحافظــة علــى الشــركة وبقــاء أســتمرارها بغــض النظــر عــن المنافعــة

المكتسبة وصولاً الى درجة التضحية، حيث أن درجة الولاء التنظيمي للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات تُقاس بمقدار الموالاة لتلك الشركات التي يعملون بها.

- **الولاء الاتجاهي:** ويقصد به مدى تطابق أهداف العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف الشركات التي يعملون بها والتي ينتج عنها زيادة في الرغبة و البقاء والاستمرار بشركاتهم.

- **الولاء السلوكي:** ويقصد به ولاء العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات النابع من المكاسب التي يحققها نتيجة لاستمراره بتلك الشركة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة لذلك.

- **الولاء العاطفي:** ويقصد به درجة أحساس العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات بأن شركاتهم تسمح لهم بالمشاركة الفاعلة في عملية أتخاذ القرار بشكل عام على مستوى المنظمة، وعلى المستوى الشخصي.

- **الولاء الأدبي:** ويقصد به إحساس العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات بالألتزام نحو البقاء في شركاتهم؛ حيث أنه غالباً ما يّدعم هذا الأحساس بالدعم الجيد من قبل الشركات لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة وأتخاذ القرارت والأخذ بأقتراحاتهم وأفكارهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

الفصل الثاني

الأطار النظري للدراسة

المبحث الأول

التسويق الداخلي

اولاً: مفهوم التسويق

لقد حدث على وظيفة التسويق تغيرات كثيرة خلال مراحل تطورها المختلفة والتي أصبحت كحقل متخصص في حقول إدرة الأعمال، ولهذا سوف نتناول مفهوم التسويق التقليدي الشامل كمدخل لتعريف التسويق الداخلي، حيث عرّفت جمعية التسويق الأمريكية (American Marketing Association) التسويق من وجهة النظر التقليدية أنه "مجموعة الأنشطة التي تواجه انسياب أو تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو الزبون". (AMA, 1960)

ومن المفاهيم الحديثة والشاملة للتسويق نستعرض مايلي:-

تعريف جمعية التسويق الأمريكية التسويق بمفهومه الحديث على انه: "عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم كل من المنتوج، التسعير، الترويج، والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار وكذلك المنظمات".(AMA, 1985)

- تعريف معهد التسويق البريطاني (**The British Institute**) الذي عرف التسويق بأنه: "عملية الإدارة المسؤولة عن تحديد واستباق تنفيذ رغبات الزبائن بطريقة مربحة". (Chisnal, 1989)

حيث اشار التعريف السابق ان التسويق يهتم بتزويد القطاعات المستهدفة بحاجاتها المحددة وبطريقة مربحة، وهذه هي العلاقة المميزة التي توضح الفرق بين التسويق والبيع، فقد يتم البيع ولكن تكون نتائجه تحقيق الخسارة، ولكن التسويق بالمقابل يّركز على الفرص المربحة الملائمة لأهداف المنظمة، فجوهر المفهوم التسويقي وفقاً لهذا التعريف هو الاستجابة للزبائن ولحاجاتهم المتعددة، وهذا لا يتحقق ما لم يتم معرفة الزبائن بشكل دقيق سواء الحاليين منهم او المحتملين، ولكنه يعاب على هذا التعريف تطرقه للمنظمات الربحية وعدم تطرقه للمنظمات غير الربحية.

- تعريف (**Hansen**) الذي عرف التسويق بأنه "عملية كشف وترجمة حاجات ورغبات المستهلك إلى مواصفات السلع والخدمات، وبناءاً على ذلك يتم استحداث الطلب وتوسيعه على تلك السلع والخدمات (Hansen, 1967)؛ وتكمن اهمية التعريف السابق بأنه يوضح أن التسويق يأخذ مكانه قبل إنتاج المنتوج ويستمر إلى ما بعد ذلك، وان عملية ترجمة حاجات ورغبات المستهلكين إلى مواصفات للسلع والخدمات تتضمن إجراءات تجزئة للسوق ويحدث التسويق فيما يتطلبه القطاع السوقي المعني. (العبادي وسويدان، 1999)

- التسويق المتكامل (**Integrated Marketing**) هو ان تساعد الإدارات الأخرى إدارة التسويق في تسهيل مهمتها، (Kotler, 1984) حيث يتضمن التسويق المتكامل عنصرين ويأخذ وجهين:

- الوجه الأول: يجب ان تعمل الوظائف التسويقية المختلفة مثل "المبيعات، الإعلان، خدمات الزبائن، إدارة المنتج، وبحوث التسويق" بشكل جماعي ومتكامل ومن وجهة نظر الزبون.
- الوجه الثاني: يجب على الإدارات الأخرى ان تتبنى مفهوم التسويق وتعمل من وجه نظر الزبون أيضاً.

ولكي يتم ذلك، فإنه على المنظمة ان تتبنى مفهوم فريق العمل (Team Work) بين الإدارات الأخرى، والذي يتطلب من المنظمة أن تعمل بإتجاه التسويق الداخلي تماماً كما تعمل بإتجاه التسوق الخارجي.

لذا، فإن التسويق الخارجي (**External Marketing**)- يُعرف على أنه توجيه لأنشطة المنظمة نحو الأفراد في الخارج "الزبائن المحتلمين؛ اما لتسويق الداخلي (**Internal Marketing**)- فتكون مهمة المنظمة في إستقطاب وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لديها الذين لديهم الإستعداد لخدمة الزبائن.

ومما سبق فإننا نستنتج ان التسويق الداخلي يجب أن يأتي قبل التسويق الخارجي لأنه من غير الممكن أن تعد المنظمة زبائنها بالخدمة والمنتجات الجيدة وهي بالعاملين لديها غير مؤهلة لتقديم ذلك.(العبادي وسويدان، 1999).

ثانياً: مفهوم التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي مطلع الثمانينات من القرن الماضي على يد كل من (Berry,1981) و(Gronroos, 1981)، ليدل على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المنظمة وسحب العلاقة بين الموظف والموظف على العلاقة بين الموظف والزبون، فكلما حاولت المنظمات تقديم أفضل ما يمكن لزبائنها الخارجيين، فهي تحاول أيضاً تسهيل عمل زبائنها الداخليين (الموظفين).(Rafiq & Ahmad, 2000)

حيث تم تعريف التسويق الداخلي "بأنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية". (Varey & Lewis, 1999)

كما تم تعريف التسويق الداخلي بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقق رضائهم عمّا يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة". (Foreman, 1995)

وكذلك تم تعريفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغير لتحسين أداء التسويق الخارجي. (Ballontyne, 1997)

ويعرف التسويق الداخلي أيضاً بأنه جذب العاملين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والإحتفاظ بهم من خلال تقديم المنتج (الوظيفة) لهم، التي تشبع حاجاتهم (Rafiq & Ahmad, 2000) بينما يرى (Gronroos, 1985) أن مفهوم التسويق الداخلي يعني تكامل العمليات المختلفة الحيوية لبناء علاقات مع الزبائن في شركات الخدمات.

وبشكل عام فإن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تتمثل بالحوافز والدعم للعاملين بشكل عام لتحفيزهم وتشجيعهم لتقديم أفضل الخدمات لزبائنهم (George, 1990)

وقد عرّف (الضمور، 2002) التسويق الداخلي بأنه التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي – العاملين – والسوق الخارجي من خلال برامج مُعدّه وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات العاملين في المنظمة والعملاء.

في حين عرّف (Kotler & Keller, 2006) التسويق الداخلي على أنه وظيفة تُعنى بالإختيار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المنظمة وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لزبائنهم.

ويرى كل من (حداد وعلي، 2008) ان التسويق الداخلي هو" فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج، حيث أنه إذا ما نظرنا إلى العاملين في المنظمة كزبائن داخليين فيتحتم على الإدارة ان تقوم بإتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات الإختيار والتعيين للعاملين، وإجراء التدريب اللازم لهم، وتوفير الحوافز الموجهة بإحتياجات العاملين؛ إضافة إلى دعوتهم للمساهمة في إتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وتوفير جو مريح لهم أثناء العمل لأن الموظف السعيد يحقق سعادة لدى الزبائن أثناء تعامله معهم".

وبإستعراض عدد آخر من تعريفات التسويق الداخلي نجد ان تعريف جونسون وآخرون (Johnson, Seheuing & Gaida,1986) الذي نصّ على أنه "الجهود التي يجب على الشركة القيام بها تجاه جميع اعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".

اما (Kotler & Armstrong, 1991) فعرّفا التسويق الداخلي على انه التوجه نحو الزبائن والإهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الخلفية بإعتبارهم

فريق عمل واحد، وعرّف (Bekkers &Van Hasstvecht, 1993) التسويق الداخلي على أنه أي شكل من أشكال التسويق في المنظمة الذي يركز على إهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي بحاجة إلى تغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسولق الخارجية.

اما (Pride & Ferrell, 2003) فإنهم يعتبران ان التسويق الداخلي هو عبارة عن التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التبادل الخارجي ما بين المنظمة وزبائنها واعتبار موظفي المنظمة زبائن داخليين، في حين يرى (Kenneth & Baack, 2004) ان جهود الإتصالات التسويقية المتكاملة الداخلية للمنظمة الموجهة للزبائن في الخارج يجب ان توجه بها رسائل خاصة للعاملين داخل المنظمة خاصة فيما يتعلق بصورة المنظمة او انطباع العاملين عنها.

ثالثاً: مراحل التسويق الداخلي

بعد التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي، يمكن ان نقوم بإستخلاص المراحل التي تمثل لنا عملية تطور هذا المفهوم والتي تتلخص فيما يلي:

- **المرحلة أولى: واقعية ورضا الموظف**

تركزت معظم الدراسات في المرحلة الأولى لتطور مفهوم التسويق الداخلي وخاصة دراسات (بيري و زملائه) على قضية واقعية الموظف ورضاه عن المنظمة التي يعمل بها، حيث ان جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع دائماً من القناعة بضرورة الإهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تقدمها شركاتهم.(عبد العظيم، 2008)

حيث ان الإعتماد فقط على زيادة الإنتاجية وعدم الإهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق يسبب تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة، ومن هنا تركزت الجهود التنظيمية على الإهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع ومتلائم مع الجودة.(Berry, 1981)

- **المرحلة الثانية: التوجه باحتياجات المستهلك**

جاءت المرحلة الثانية من مراحل تطور مفهوم التسويق من خلال دراسات (Gronroos) عام (1981) والتي أكدت على ضرورة الإهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة والتي تجعل من الموظف بحالة تفاعل دائم مع العميل، والتي اطلعت من خلالها مفهوم التسويق التفاعلي (**Interactive Marketing**) والذي يتطلب من الموظفين إقتناص هذه الفرص ووجود توجه للمستهلك وتوجه للسوق، وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة (**Sales minded**) وايضاً ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل المنظمة لتفعيل علاقات مميزة مع المستهلكين. (عبد العظيم، 2008)

وقد أضاف (Gronroos) على تعريف التسويق الداخلي ليصبح أكثر شمولاً وذلك من خلال ما يلي:

- على المنظمات أن تنظر إلى الموظفين على إعتبارهم سوق داخلي من خلال التأثير والتعامل معهم بشكل كفء وفعّال بغرض إثاره دوافعهم للعمل مع المستهلكين بشكل واعي وموجّه للسوق.

- استخدام التسويق كمدخل يركز على النواحي الداخلية التي قد تهتم بها أيضاً إدارة الموارد البشرية والتي تسمى (Marketing Like Internal Approach) وذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التسويقية مع الموظفين داخل الشركات من خلال (Marketing like Internally activities).

- استخدام التسويق داخل الشركات كوسائل (Marketing like Techniques) يمكنها تحفيز ودفع الموظفين والعاملين لتقديم وأداء الخدمة بعقلية بيعية تؤمن بمفاهيم التوجه بالسوق والتوجه بالمستهلك.(عبد العظيم، 2008).

- **المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي ـ تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير.**

بدأت المرحلة الثالثة من مراحل تطور التسويق الداخلي من خلال عدد من الدراسات كان من أبرزها دراسات (Winter) التي وضعت دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة؛ حيث كان ذلك من خلال إعادة تعريف التسويق الداخلي على أنه هو "تخطيط، وتعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية"، إضافة إلى أن التنفيذ الفعّال لإستراتيجيات اي منظمة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول إيجاد إتصالات داخلية جيدة لهم في تفعيل اللازم بين هذه الوظائف.(عبد العظيم، 2008).

رابعاً: أهمية وأهداف وخصائص التسويق الداخلي

أ – أهمية التسويق الداخلي:

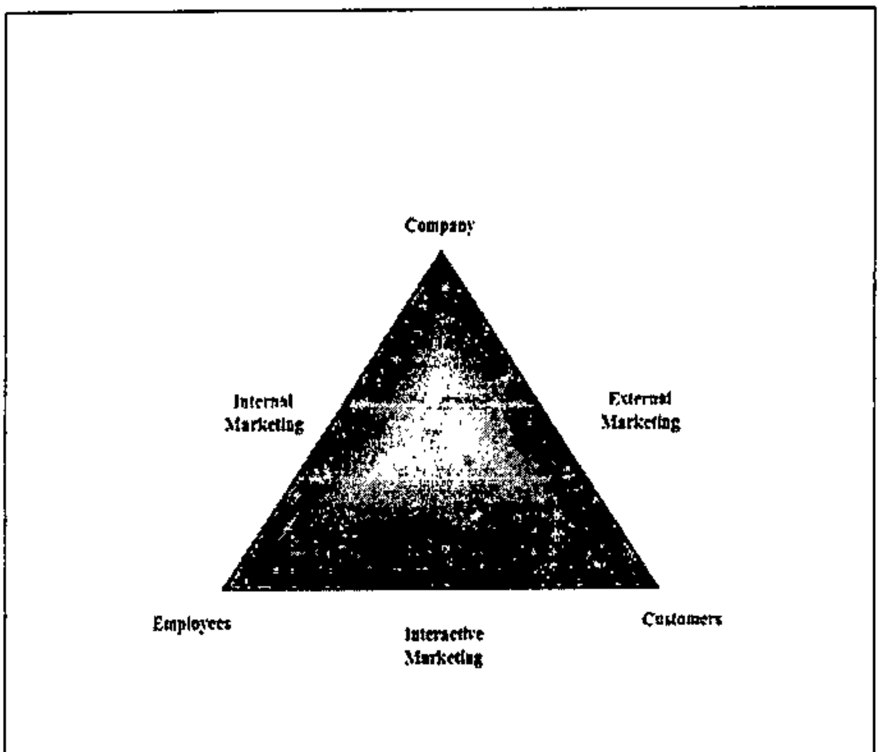
إن أهمية التسويق الداخلي تكمن في اهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة وعملاء تلك المنظمة وخاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والإستهلاك ,ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاته (Vandermerue, 1990) كما ان أهمية التسويق الداخلي تنبع من خلال عناصره التي أشار إليها (Rafiq & Ahmad, 2000) و (الحاج عبد، 2010) المتمثلة في الآتي:

- تحفيز ورضا العاملين Employee motivation & satisfaction
- التوجه نحو الزبائن ورضاهم Customer Orientation & Customer satisfaction
- التكامل والتنسيق في النشاطات Inter-Functional Co-ordination & integration
- استخدام مدخل التسويق داخلياً وخارجياً Marketing –Like Approach
- تطبيق استراتيجية مؤسسية محددة وشاملة Implementation of Specific Corporate Strategy

وأشار الكثير من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي سينعكس على نحو إيجابي على جودة الخدمة المقدمة إذا ما قامت المنظمة بتطبيقه من خلال الإستراتيجيات التي توجه نحو العميل الخارجي(الزبون). (Lings, 2000) و(George, 1990)

وتظهر أهمية التسويق الداخلي من خلال الشكل رقم (2) الذي يوضح أشكال التسويق في المنظمات ,ومن خلال تطبيق استراتيجيات كل من التسويق الداخلي والخارجي بشكل متوازن يحدث

ما يسمى بالتسويق التفاعلي (**Interactive Marketing**)، فتوجيه الإستراتيجية المناسبة في التسويق الداخلي تجعل العامل (موظف المبيعات والفني) قادراً على تقديم الخدمة من جانبين هما (Technical Quality)؛ التي تتحدد بتقديم الحاجة الأساسية من الخدمة، أما (Functional Quality) فيحددها العميل من خلال إهتمام الموظف بتقديم الخدمة له وبالطريقة التي يؤيدها العميل (Kotler & Keller, 2006).



الشكل رقم (2) أنواع التسويق في الخدمات Types of Marketing in Service

المصدر: (Kotler, P. & Keller, K.L., 2006, pp. 412)

ب – أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي إلى الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين، ويهدف أيضاً إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية. (Payne, 1993).

كما حدد (Gronroos, 1983) أهداف التسويق الداخلي في ثلاث خطوات وكما يلي:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والإتصال مع الزبائن
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين
- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا بإتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح مع العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

كما أشار (Tansey ,et al, 2004) إلى أن هدف التسويق الداخلي يكمن في تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن.

وأشار (Rafiq & Ahmad, 2003) إلى أن الهدف من التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي والشعور بالزبائن وتلبية إحتياجاتهم.

ج- خصائص التسويق الداخلي:

إن للتسويق الداخلي خصائص عدة من أبرزها:

1- التسويق الداخلي عملية إجتماعية:

حيث أنه يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. حيث لا تقتصر حاجة العاملين على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن والإنتماء والصداقة، يريدون إشباعها، وهو من خلال التسويق الداخلي.

2- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة

- التأكد من أن كل العاملين لديهم الدراية والخبرة الكافية عن الأنشطة التي يقوموا بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة (Varey, 1995).

خامساً: أبعاد التسويق الداخلي

تم تبني أبعاد التسويق الداخلي من خلال دراسة (حداد وعلي، 2008) وذلك لأعتبارها الأشمل من حيث تغطيتها للمحاور الرئيسية للتسويق الداخلي، وكما هو مبين في الجدول أدنا رقم (1) الذي يمثل أبعاد التسويق الداخلي عبر الدراسات السابقة.

جدول رقم (1)

يمثل أبعاد التسويق الداخلي عبر الدراسات السابقة

أبعاد التسويق الداخلي	دراسة (حداد وعلي، 2008)	Caruana & Calleya, 1998	Foreman & Money 1995	Pervaiz et al, 2003	Ewing & Caruana 1999	Naude et al, 2003	الطائي 2002
رؤية المنظمة (الثقافة التسويقية)	✓	✓	✓		✓	✓	
مكافأت العاملين (الحوافز)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
نظام الأتصالات الداخلي	✓	✓		✓	✓		✓
تطوير وتنمية العاملين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
القيادة والدعم الأداري	✓			✓			

المصدر: شفيق، حداد وعلي، (2008)، ص (397).

1. **رؤيـة المنظمـة (الثقافـة التسـويقية)**: وهـي طموحـات المنظمـة المسـتقبلية فـي مـا يتعلـق بأهـدافها التسـويقية، مـن خـلال قـدرة المنظمـة علـى أيصـال رؤيتهـا الـى العـاملين على المستويين: المستوى العقلي والأدراكي، ومستوى العواطف والمشاعر.

2. **مكافـآت العـاملين (الحـوافز)**: وهـي مجموعـة الظـروف التـي تتـوافر فـي بيئـة العمـل والتـي تعمـل علـى إشـباع حاجـات ورغبـات الأفـراد مـن خـلال قيـامهم بالعمـل المطلـوب مـنهم. (العتيبـي وآخـرون، 2007)، ويمكـن تعريفهـا علـى أنهـا مجموعـة الأمتيـازات والعلاوات التي تحتسب للعاملين جراء إدائهم لأعمالهم بصورة حسنة وجيدة.

3. **نظام الاتصالات الداخلي:** هو جميع عمليات الأتصال الرسمية منها وغير الرسمية والتي تحدث داخل المنظمة وعلى جميع المستويات الوظيفية. (الحاج عبد، 2010)

4. **تطوير وتنمية العاملين:** تم تعريف التطوير بأنه عملية مخطط لها تهدف الى تمكين المنظمة و الأفراد في التكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها بهدف رفع مستواها على حل المشاكلات ومساعدة الأفراد على القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة حسنة، (العميان، 2005) و(الحاج رضا، 2008)، حيث يتم القيام بالتطوير اللازم من خلال التدريب المستمر والتمكين والعمل بروح الفريق الواحد للعاملين لضمان فاعليتهم وثقتهم بمهاراتهم عند تقديم الخدمة للزبائن. (LoveLock & Wirtz, 2004)

5. **القيادة والدعم الاداري:** ثمته تعريفات متعدد للقيادة من أهمها أنها " عملية الهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل أنجاز مهام ذات أهمية للعمل". (Schermerhorn, 1976)

المبحث الثاني

الولاء التنظيمي

اولاً: مفهوم الولاء

الولاء كلمة ذات قيمة كبيرة ومعنى سامي و نبيل، فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء (Devotion) والأنتساب (Affiliation) والإخلاص (Belonging) وهو أيضا كلمة تنطوي على الارتباط (Commitment) والتماسك (Cohesiveness)، وجذب (Enticement) تجاه الغير؛ (جواد،2010) كما أن الولاء يعني في اللغة "العهد، والنصرة، والمحبة والالتزام. (إبراهيم أنيس وآخرون، 1996)

الولاء من الأشياء الحاضرة دائما مع الحياة، ممتزجة دائما بها، و لكن غلبت عليه ألوان عدة من العيش وهي:

- **ولاء الفرد لنفسه**، وحتى يكون لهذا الولاء معنى يجب أن يكون سعي الفرد لرجاء النفع وإبعاد الضر الذي قد يأتيه من الغير، وبالتالي لا بد من وجود الغير ليكون الولاء، حتى في ولاء الفرد لنفسه.

- **ولاء الفرد لأهله** (أمه، أبيه، بناته وبنيه)، أما ولاء الأم والأب فمطبوع ومصنوع فينا، فالمرء يدفع الضرر عن أبويه بحكم الطبع، ويدفع عنهم الخطر بحكم الالتزام بوفاء الدين التربية والرعاية، وهنا يظهر معنى الواجب، أما ولاء الفرد لأبنائه يظهر عندما يدافع الأب عن أبنائه الفزع، فهو يدفع عن الأبناء في فورة وثورة لا تأذن له بثانية من الزمن حتى يفكر فيها ويتردد، وهو يدافع حتى الموت وهذا الولاء يأتي فوق ولاء الفرد لنفسه.

- **ولاء الفرد لوطنه**، وهذا الولاء ينطوي على ولائين، الأول ولاء عاطفي يحسه الفرد بحكم الطبع، والثاني ولاء سياسي يكتسبه الفرد بالممارسة والحكم ، فالولاء الأول هو ولاء مطبوع وهو ولاء الفطرة وولاء الأهل والوطن، وله الخلد والدوام ما بقي الزمان، أما الولاء الثاني فهو ولاء مصنوع، وهو ولاء السياسة والحكم؛ وهو يتغير بتغير الأحوال والأزمان. (جواد، 2010)

ومما سبق من تعاريف لغويه للولاء، فإنه يمكننا تلخيص الآتي:

- هو شعور داخل الفرد بالانتماء (Belonging) إلى شيء هام في حياته.
- شعور الفرد بالمسؤولية (Responsibility) تجاه شيء هام في حياته.
- هو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.
- هو الإخلاص و المحبة و الانسجام الذي يبديه المرء نحو شيء يهمه.
- هو خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان. (أبو النصر، 2005)

ثانياً: انواع الولاءات

بعد ان عرفنا مفهوم الولاء بشكل عام، هناك عدة انواع من الولاءات لدى الفرد وكما رصدها (ابو النصر، 2005) وكالأتي:

أ- الولاء الشخصي (Personal Loyalty)

وهو ولاء الشخص لنفسه و لفكره ولفلسفته في الحياة ولثقافته التي ينتمي إليها، حيث يدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).

ب-الولاء الديني (Religious Loyalty)

وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه و يؤمن به، حيث يزداد الولاء الديني كلما التزم الفرد و طبق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

ج-الولاء الوطني (National Loyalty)

وهو ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه، فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية ذلك البلد، حيث يزداد الولاء الوطني كلما كان الفرد مخلصا لذلك الوطن وكان الفرد مواطنا صالحا يخدم بلده ويضحي من اجله إذا تطلب الأمر ذلك.

د- الولاء المهني (Professional Loyalty)

وهو الولاء للمهنة التي اصبح الفرد عضوا فيها، حيث يزداد الولاء المهني كلما التزم الفرد بمبادئ وقيم وأخلاقيات تلك المهنة.

هـ-الولاء المؤسسي أو التنظيمي (Organization Loyalty)

ان من العناصر المهمة والمعززة للجبهة الداخلية للمنظمة هي قدرتها على غرس الولاء بين جماعات العمل الصغيرة ذلك أن ولاء العمل تقوده الجماعات الصغيرة في المنظمة، وهي تلعب دورا ملحوظا في هذا المجال، فقد تضحي هذه الجماعات بأمور معينة وتتفانى في مواقف تخص المنظمة وتعزز مصيرها (Bouldign, 1962)، وهذا الولاء يسمى الولاء التنظيمي أو المؤسسي والذي سوف يتم تناوله في البند الثالث من مباحث هذا الفصل.

و- الولاء للعملاء (Clients or Customer Loyalty)

وهو ولاء الفرد لجمهور المنظمة الذي يعمل بها، وهؤلاء العملاء هم الذين تُقدم لهم السلع و الخدمات.

ثالثاً: الولاء التنظيمي (المفهوم، الأهمية، الخصائص)

- **مفهوم الولاء التنظيمي :**

يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في اوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على ان الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات من الأهداف.

وقد اشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، (الجوهري، 1983) ونتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت بمدرسة السلوك الإنساني (عشماوي، 1990)، حيث اهتمت بما وصفته الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني (المطيري، 1992) واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع لتوسيع سلوك الفرد (المغربي، 1992) حيث كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم فيه هذا النشاط وأيضا كان تركيزها على الفهم المتبادل بين اعضاء المنظمة، إذ ترى هذه الطريقة أن يفهم الناس بعضهم بعضا لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم. (السواط وآخرون، 2000)

وفي خضام هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم الأخرى في المجال الإداري، حتى أصبح الولاء التنظيمي مدخلاً في المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى لتحيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها، (العمري، 1999) ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه "رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني ارتباط الموظف بأهداف المنظمة

والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بقيمها الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" (بوعلاف والرطيل، 2009).

وعرف أيضا بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة حيث يبدي العاملون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود المالي الذي يحصلون عليه فيها"، او بشكل آخر "أقتران فعال بين الفرد والمنظمة رغم حصولهم على مردود أقل" (Burunce, 1947) وعرف أيضا على أنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة" (Morris, 1981).

وينظر البعض إلى أنه "مدى الاتفاق والتطابق مع المنظمة من قبل العاملين المنهمكين فيها" (Carry, 1986)

وايضا انه "إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة" (Welsh & Levon, 1981)؛ وايضا عرف بأنه عدم الرغبة بترك المنظمة من اجل الزيادات في الدفع والمكانة، والحرية المهنية، او من اجل زمالة عمل اكبر" (Wlener, 1982)، وعرف السلوكيون الولاء التنظيمي كذلك بأنه "انجراف الأفراد وتعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". (Batemen & Strasser, 1984)

وهناك من الباحثين من يرى ان الولاء التنظيمي هو "استعداد الموظف لبذل درجات عالية في الجهد لصالح المنظمة والرغبة القوية فيها والقبول بالأهداف والقيم الرئيسية لها وهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". (Steers, 1977)

وعرف ايضا بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه به، وحددوا عناصر الولاء التنظيمي بما يلي:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة.

2- استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3- الرغبة القوية في استمرار عضوية الفرد للمنظمة. (Mowday, et, 1979)

أما تعريف (Kantor, 1968) فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه "إرادة العاملين ورغبتهم في بذل اقصى طاقتهم وتقديم ولائهم للمنظمة" وعرفه (Sheldon, 1971): "بأنه تقييم إيجابي للمنظمة وتصميم اكيد على إنجاز اهدافها" ويرى آخرون بأن الولاء التنظيمي هو:"الرغبة في عدم ترك المنظمة رغم وجود مغريات خارجية" (Gregersen & Stewart,1992) و (Herbiniall & Allutto , 1973).

وبهذا يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو مدى درجة التزام واندماج الفرد وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل بها والسعي المخلص لبذل اقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها.

- **أهمية الولاء التنظيمي :**

تكمن اهمية الولاء التنظيمي عند الموظف في انها من اهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الاداء الوظيفي اعلى، وكان مستوى الغياب عند الموظفين منخفضاً، وكذلك كان معدل دوران العمل اقل، إضافة إلى ذلك فإن الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الشخصية خارج نطاق العمل، فكلما كان الولاء التنظيمي مرتفعا عند الفرد شعر بدرجة عالية من السعادة، والرضا والارتباط العائلي وعليه فإن اهمية الولاء التنظيمي تتلخص بما يلي: (بوعلاف والرطيل، 2009).

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا اساسيا في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها ولا سيما في الاوقات التي لا تتمكن فيها المنظمات من تقديم حوافز ملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين لتحقيق مستوى اعلى من الانجاز.

- ان الولاء التنظيمي يعد مهما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقاء الافراد العاملين في منظماتهم او تركهم العمل منها والانتقال للعمل في منظمات أخرى. (العجي، 1999)

- ان الولاء التنظيمي للافراد لمنظماتهم يعد عاملا مهما في التنبؤ بفعالية المنظمة. (هيجان، 1997)

- يعد عاملا مهما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوزي، 1996)

- المحافظة على المنظمة في حالة سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء من خلال تحفيز الموظف وزيادة درجة ولائه لأهداف وقيم المنظمات. (نفير وآخرون، 1997)

- **خصائص الولاء التنظيمي :**

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص والتي تتمثل بما يلي:

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستّدل عليها من ظواهر تنظيمية، تُرصد من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة التي تجسد مدى ولائهم .

- ان الولاء التنظيمي ينتج عن تفاعل عدد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر تنظيمية أخرى داخل المنظمة.

- إن درجة التغير في الولاء التنظيمي قليلة نسبيا، مقارنة مع درجة التغير التي تحصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- ان الولاء التنظيمي متعددة الابعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد، لكن هذه الابعاد تؤثر في بعضها البعض وان هناك أسبابا لهذا التعدد تتمثل فيما يلي: (العتيبي والسواط، 1993)

- إن اي منظمة مكونة من عدة مجموعات، وان كل مجموعة من هذه المجموعات لها أهدافها الخاصة بها، ومن الضروري إشراك هذه المجموعات في هدف عام واحد.
- يوجد في اي منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتله واحدة لها اهتمام واحد، وبتعدد المجموعات والتكتلات داخل المنظمة يصبح لكل مجموعة أهداف تحاول تحقيقها، حيث ان هذه الاهداف والقيم تختلف من مجموعة إلى مجموعة ومن تكتل إلى تكتل.

رابعاً: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي

يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطوير، عملية ذات ابعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش و ماناري (Robbert Marsh & Mnari) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي كما يلي: (اللوزي، 2003)

1- السياسات:

ضـرورة العمـل علـى تبنـي سياسـات داخليـة تسـاعد علـى إشـباع حاجـات الأفـراد العـاملين فـي المنظمـة، فكمـا هـو متعـارف عليـه يوجـد عنـد اي إنسـان مجموعـة مـن الحاجـات المتداخلـة تسـاعد علـى تشـكيل السـلوك الـوظيفي لهـؤلاء العـاملين، ويعتمـد السـلوك فـي شـدته وإيجابيتـه او سـلبيته علـى قـدرة الفـرد علـى إشـباع هـذه الحاجـات، فـإذا اشـبعت هـذه الحاجـات فـإن ذلـك سـيترتب عليـه إتبـاع سـلوك إيجـابي بشـكل يسـاعد علـى تكـوين مـا يسـمى بالسـلوك المتـوازن، وهـذا السـلوك المتـوازن النـاتج عـن مسـاندة المنظمـة للفـرد إشـباع هـذه الحاجـات يتولـد عنـه الشـعور بالرضـا والاطمئنـان والانتمـاء، ثـم الـولاء التنظيمـي، وتتفـاوت هـذه الحاجـات عنـد الأفـراد العـاملين مـن حيـث الأهميـة والأوليـة فـي العمل على إشباعها.(المعاني، 1996)

2- وضوح الهدف

يسـاعد وضـوح الأهـداف التنظيميـة علـى زيـادة الـولاء التنظيمـي لـدى الأفـراد العـاملين، فكلمـا كانـت الأهـداف واضـحة ومحـددة، كلمـا كانـت عمليـة إدراك وفهـم الأفـراد للـولاء التنظيمـي والمنظمـة أكبـر، وينطبـق ذلـك علـى الـنهج والفلسـفة والكفـاءة الإداريـة، فكلمـا كانـت العمليـات التنظيميـة ووظـائف الإدارة واضـحة كلمـا ادى ذلـك إلـى زيـادة الـولاء التنظيمـي والإخـلاص والانتمـاء لتنظـيم. (Y. Wlener Ibid, 418-428) و (اللوزي، 2003)

3- تنمية المشاركة بين الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فقد عرفت المشاركة بأنها: "هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية". (Davis, 1962) و(دينفر، 1974)

وهناك ثلاثة اركان أساسية تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

- تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والابتكارات وجلب أفكار جديدة، والتي من شأنها تحقيق الأهداف. (John & Others, 1994)
- تعمل على تنمية مهارات الافراد في العمل وتقبل المسؤولية ودفعهم بشكل مستمر إلى إنتاج كل ما هو نادر ومختلف فكرا او عملا. (كيث سايميني، 1993)
- تعمل على زيادة الولاء التنظيمي من خلال جعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون أن ما تواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية. (اللوزي، 2003)

4- تحسين المناخ التنظيمي :

يعرف المناخ التنظيمي على انه "مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة التي تتمتع بدرجة في الثبات النسبي او الاستقرار، حيث يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم ومن ثم سلوكهم". (القريوتي، 1989)

كما يعرف المناخ التنظيمي على انه "محصلة للظروف والأجواء الداخلية للمنظمة كما يفهمها افرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستنبطوا منها مواقفهم

واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظماتهم". (الكبيسي، 1989)

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات، والعناصر والعلاقات المتفاعلة في ما بينها داخل المنظمة وأفراد تلك المنظمة، وبناءاً على ما سبق يكمن النظر إلى المناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، حيث ان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد والذي بدوره يشجع على خلق بنية عمل إيجابية تعمل على تحقيق استقرار العاملين وللتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهمية العمل من حيثية المساهمة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. (اللوزي، 2003)

حيث بينت الدراسات في هذا المجال على ان المنظمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة للمعنويات العاملين فيها لاتنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي بل تطرده وتقضي عليه. (المعاني، 2003)

5- إيجاد نظام حوافز مناسب

الحافز هو تلك الأسلوب او الوسيلة أو الأداة التي تدفع الفرد لتحقيق الإشباع المطلوب بما فاته في حاجات ناقصة، (عبد الوهاب، 1982) ويعرف أيضا على "انه قوة أو شعور يحرك أو ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تحقيق حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات". (القحطاني و آخرون، 2004)

كما عّرفت الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج افضل مقابل إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم في ضمن الإمكانيات المتاحة". (بندقجي، 1979)

ولهذا فإن توفير نظام حوافز مناسب يؤدي إلى زيادة الرضا عند المناخ التنظيمي وعند المنظمة وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. (اللوزي، 2003)

وفي هذا السياق فإن الولاء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد عاملين، ومنحهم المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهم. (آل خليفة والربيعان، 2000)

6- بناء الثقافة التنظيمية

إن مصطلح الثقافة التنظيمية في المصطلحات الجديدة التي دخلت الى عالم الإدارة، حيث توجد تعاريف كثيرة من أبرزها :

عرفها (Kossen) بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة الرؤساء والمرؤسين من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة" (المدهون والجزراوي، 1995).

ويعرفها (Wheelen) على أنها "عبارة عن مجموعة من الأعتقادات والتوقعات والقيم التي تشترك بها أعضاء المنظمة، كما وعرفها (Shermerbon) بأنها ":نظام القيم والعادات والسلوكيات يشترك بها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة". (العميان، 2002)

وهناك من عرفها على انها " مجموعة القيم والعادات والسلوكيات الممارسة في المنظمة الواحدة". (العساف، 1989)

ومن هنا فأن الأهتمام بأشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يرسخ معايير الأداء المتميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الأحترام المتبادل بين الأدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في أتخاذ القرارات، مما يؤدي الى زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها؛ وهذا ما تمتاز به الإدارة اليابانية والتي أستطاعت تشكيل قوة هائلة نتيجة للتماسك والأحترام والثقة المتبادلة. (اللوزي، 2003)

7- أسلوب القيادة

تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات والأبحاث نظراً لأهميتها كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات الأعمال، حيث عرفت القيادة على أنها "عملية التأثير في الأخرين، من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وهي تُعد أي القيادة أساس وظيفة الأدارة حيث أن الناس يقبلون تأثير القائد وذلك لأمتلاكه القوة". (موفق، 2001)

وعرفها البعض بانها "ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الأخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف. (اللوزي، 2003)

وعرفت ايضا على انها "هي احدى الوظائف الأدارية المشتقة والمُكمله للوظائف الأدارية الرئيسية والتي يقوم بها المدير والمتمثلة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، حيث تتمثل مسؤولية المدير في إدارة المنظمة والتحقق من ان مجهودات العمل المبذولة من جانب الأخرين وجهت نحو تحقيق أهداف المنظمة".

وعلى هذا فأن القيادة هي عملية توجيه وضبط للطاقات البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكي ينجح المدير في هذا الدور فأنه لابد ان تتوفر لديه المعرفة والدراية والمهارات الخاصة بالعلاقات الأنسانية والشخصية التي تتضمن: الأتصال، الدافعية، التفاعل مع الجماعة. (بوعلاف والرطيل، 2009)

خامساً: الأسباب التي تؤدي الى تقليل الولاء التنظيمي

إن ضعف الولاء التنظيمي في المنظمات المختلفة يعود لعدة أسباب في أهمها:

1- ضعف المنظمة في إقناع عامليها بأهمية أعمالهم، كونهم أعضاء نافعين في المجتمع.

2- الشعور الدائم بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة لا توليه أهتماما ولا تعمل على رعايته يخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

3- عدم إتاحة فرص التقدم والترقية بصورة عادلة أمام العاملين في المنظمة يخلق شعور عام بالاحباط وتحطيم الروح المعنويه لديهم.

4- عدم تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن الشخص الذي لا تتناسب قدراته ومؤهلاته مع موقعه السوظيفي، ينعكس على درجة ولائه لمنظمته. (جواد، 2010)

وأضاف آخرون على الأسباب التي تؤدي إلى تقليل الولاء التنظيمي ما يلي:

- كبر حجم المنظمة.
- القيادة الدكتاتورية.
- القيادة الفوضوية.
- الأجر غير المناسب والغير العادل. (أبو النصر، 2005)

سادسا: قياس الولاء التنظيمي

على الرغم من ان قياس الولاء التنظيمي يكلف المنظمة تكاليفاً وجهوداً شاقة، الا انهُ يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعدها على تصحيح الأنحرافات والأخطاء في الممارسات الأدارية، وهذه الفوائد تعود على كل من الأفراد والمنظمة والمجتمع بشكل عام (اللوزي، 2003)، ومما لاشك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول الى اهدافها لابد من القائمين عليها أن يتابعو تقويم نشاطها من وقت لأخر، للتعرف على ما قد تؤمنه تلك المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية تظهر مدى ولائهم لها؛ ولهذا فإنه يمكن عن طريق قياس مدى الولاء العاملين لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات او فشلها (Rober & Hironir: 1977).

وعلى ذلك فإنه يتحتم على الأدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول محددات واتجاهات ومؤشرات الولاء؛ لذا فإن عملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفه تكسب المنظمة والعاملين من ورائها فوائد كثيرة من أبرزها مايلي: (Braning: 1983)

1. يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي، والذي بدوره يمكن المنظمة من العمل على تحديد موقعها وأتجاهها قياساً الى فترة سابقة من الوقت او انها تستخدم اسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات آخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

2. يـدخل قيـاس الـولاء التنظيمـي فـي تركيـب ابعـاد ماديـة ومعنويـة وانسـانية تتمثـل فـي المشـاعر والأتجاهـات نحـو كثيـر مـن الأمـور التـي لهـا علاقـة بالعـاملين والمنظمـة علـى حـدأ سـواء؛ ولهـذا يترتـب علـى الأدارة الجيـدة التعـرف علـى المشـاعر والأحاسـيس والأحتياجات حتى تستطيع قياس ما يتمتع به الأفراد من ولاء للمنظمة.

3. يعتبـر قيـاس الـولاء التنظيمـي بمثابـة أداه تشخيصـية جيـدة تعتمـد الإدارة الناجحـة علـى أسـتخدامه لقيـاس ومعرفـة مشـكلات والمعوقـات التـي تواجـه الأفـراد والمنظمـة ومـن ثـم العمل على أيجاد الحلول المناسبة.

4. ان البحـث فـي الـولاء التنظيمـي يعـود بـالنفع علـى المنظمـة والأفـراد كـون الأفـراد يتولـد عنـدهم الشـعور بالأهميـة نتيجـة لأهتمـام الأداره بهـم، ممـا يـنعكس بـأثر ايجـابي علـى المنظمـة ككـل وعلـى الأفـراد العـاملين لتلـك المنظمـة؛ وهـذه الأثـار الايجابيـة تتـراوح بـين الرغبـة فـي العمـل، وزيـادة الثقـة والمصـداقية، كمـا تلعـب هـذه البحـوث اهميـة فـي تنميـة ودعـم الاتصـال الاداري الجيـد، وتشـجع الأفـراد العـاملين علـى التعبيـر عـن آرائهـم ونقلها للادارة.

5. تحقـق هـذه الابحـاث فائـدة كبيـرة للمنظمـة فـي العمـل مـن حيـث القـدرة علـى احـداث تغيـرات فـي الادارة وظـروف العمـل، حيـث يعتبـر قيـاس الـولاء التنظيمـي اداة لتشـخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع او خفض ولاء العاملين للمنظمة.

سابعاً: مراحل الولاء التنظيمي

ان الولاء التنظيمي يمر بعدة مراحل تم حصرها بخمس خطوات هي:

1- مرحلة الأعداد: حيث تتم عن طريق إعداد وتنظيم الجهة المسؤولة عن بناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

2- مرحلة الرؤية: حيث تمثل الرؤية الأداء الذي تسعى المنظمة أليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

3- مرحلة التحديد: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف بشكل عملي، والعمليات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد المستهدفين وتقسيمهم الى مجموعات لسهولة العمل معهم.

4- مرحلة التنفيذ: حيث تتم في هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والعمليات والبرامج التي تم الأتفاق عليها لبناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

5- المرحلة التقويمية: وتشمل هذه المرحلة على عدة خطوات هي (المتابعة، التقيم، التقويم والتغذية العكسية). (أبو النصر، 2005)

وهناك من يرى ان الولاء التنظيمي يمر بمرحلتين هما:

1- مرحلة الأنضمام للمنظمة التي يريدها الفرد: حيث تكون في اغلب الاحيان اختيار الفرد للمنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الولاء التنظيمي: حيث يصبح الفرد حريصاً على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة والنهوض بها. (بوعلاف والرطيل، 2009)

ويرى آخرون ان مراحل الولاء التنظيمي هي:

1- مرحلة الأذعان والالتزام: حيث تكون من خلال ان ولاء الفرد في البداية يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الأخرين ويلتزم بما يطلب منه مقابل الحصول على الفائد المختلفة.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الافراد والمنظمة: حيث تكون من خلال تقبل الفرد سلطة او تأثير الأخرين لأجل رغبته في الأستمرار في العمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للأنتماء ومن ثم تشعره بالفخر لأنتمائه لها.

3- مرحلة التبني واعتبار اهداف وقيم المنظمة اهدافاً وقيماً له (الفرد العامل): وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع اهداف وقيم الفرد العامل فيها. (العتيبي والسواط، 1997)

بينما اشار باحث اخر ان الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي كما يلي:

1- مرحلة التجربة: وهي التي تبدأ من تاريخ مباشرة الفرد العمل ولمدة عام واحد، حيث يكون الفرد خلالها خاضعاً للاعداد والتدريب والأختيار، حيث يكون هدفه الاساسي السعي لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة والتي يعمل فيها، وتكييف أتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات المنظمة وإدراك ما يتوقع منه واظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه؛ حيث تظهر خلال هذه المرحلة الخبرات الموضحة في الجدول رقم (2).

2- مرحلة العمل والأنجاز: وهي المرحلة التي تتراوح مدتها مابين عامين واربعة اعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه للأنجاز وتتصف هذه المرحلة بالخبرات الموضحة في الجدول رقم (2).

3- مرحلة الثقة بالمنظمة: وهي المرحلة التي تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى مابعد ذلك، حيث تتغير اتجاهات ولائه والتي تكونت في المرحلتين السابقتين، وتُنقل من مرحلة التكوين الى مرحلة التضحية. (المعاني، 1996)

جدول رقم (2)

مراحل الولاء التنظيمي

المرحلة الاولى (فترة التجربة)	المرحلة الثانية (فترة العمل والأنجاز)	المرحلة الثالثة (الثقة بالمنظمة)
تظهر خلال هذه المرحلة الخبرات التالية: - تحديات العمل - تضارب الولاء - وضوح الدور - ظهور الجماعة التلاحمية - نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة	تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: - الخوف من العجز - ظهور قيم الولاء التنظيمي والعمل	ترسيخ الولاء وتدعيمه

المصدر: عودة، أيمن، المعاني، (1996)، ص (23)

ثامناً: أبعاد وأنماط الولاء التنظيمي

تختلف اشكال الولاء للعاملين في المنظمات بأختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، حيث تشير الأدبيات الى ان هناك ابعاداً مختلفة للولاء التنظيمي (حمدان وأخرون، 2008)، مع العلم ان غالبية الباحثين متفقين على تعدد ابعاد الولاء التنظيمي الا انهم يختلفون في تحديد تلك الابعاد. (الأحمدي، 2004)

حيث تمحورت معظم الدراسات في هذا المجال حول اتجاهيين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي كان اولها المدخل الأتجاهي، وثانيها المدخل السلوكي. (رشيد، 2004)

- **المدخل الاتجاهي (The Attitudinal Approach)**

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق اهداف المنظمة وقيمها مع اهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، حيث يسميه البعض المدخل النفسي. (الاحمدي، 2004) و (المعيوف، 2002)

- **المدخل السلوكي (The Behavioral Approach)**

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاهُ الفرد داخل المنظمة يجعلهُ يتمسك بها اي المنظمة وبعضويتها. (الاحمدي، 2004) و (المعيوف، 2002)؛ فالولاء ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، او التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه للمنظمة التي يعمل بها. (رشيد، 2004)

اما في مايتعلق بأنماط الولاء التنظيمي فأن كل من (Meyer, Allen & Smith, 1993) بالاضافة الى رشيد (2004) اشاروا الى ان هناك ثلاثة انماط من الولاء التنظيمي وهي كمايلي:

1- **الولاء العاطفي**: حيث يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة احساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات، سواء في ما يتعلق منها بالمنظمة أو ما يخص الموظف نفسه.

2- **الولاء الاخلاقي (الادبي)**: حيث يقصد به إحساس الموظف بالألتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالباً ما يّدعم هذا الاحساس بالدعم الجيد من قبل المنظمة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارت والأخذ باقتراحاتهم وافكارهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

3- **الولاء المستمر**: ويقصد به درجة ولاء الفرد التي تُحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها الموظف في حال لو استمر في العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الألتحاق بمنظمات أخرى.

حيث يشير كل من (Meyer & Allen) الى ان "الموظفين ذو الولاء العاطفي (الاتجاهي) القوي يظلون في عملهم لانهم يريدون ذلك، بينما الولاء الآدبي (الاخلاقي) القوي يظلون في عملهم لانهم يشعرون ان عليهم الالتزاماً بذلك، اما ذوي الولاء المستمر (السلوكي) العالي يظلون في عملهم لانهم يحتاجون ذلك. (رشيد، 2004) و(حمدان وأخرون، 2008)

المبحث الثالث

قطاع تكنولوجيا المعلومات

أولا: تمهيد

يشكل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات احد القطاعات المتطورة في الاقتصاد الأردني بنسب نمو هي الأعلى في الأردن وبمعدل(50%) سنوياً وحسب الموقع الألكتروني لمؤسسة تشجيع الأستثمار (www.jordaninvestment.com) ويعتبر تطوره مستقبلا المدخل إلى تحديث الحياة الاقتصادية والاجتماعية في المملكة، وتعتبر قطاعات الاتصالات السلكية واللاسلكية والحلول التكنولوجية للأعمال المصرفية والحكومة الالكترونية وتطبيقات الانترنت وحلول التجارة الالكترونية وحلول الوسائط المتعددة والرسوم المتحركة ومراكز الاتصالات المجالات الأسرع نموًا ضمن هذا القطاع، حيث شهد سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نمواً كبيراً بفضل السياسات الموجهة نحو السوق والبنية التحتية والقوى العاملة المؤهلة والدعم الحكومي، حيث قام الأردن بتحديث (75%) من القوانين ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فأصبح مناخ الأعمال جاذباً للاستثمار المحلي والخارجي ولعب الاستقرار السياسي في الأردن دوراً رئيساً في جذب اهتمام دولي كبير من شركات تكنولوجيا معلومات واتصالات عالمية مثل (**Microsoft, Intel, Cisco & SIEMENS**). (سحويل، 2010)

ثانياً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

"تكنولوجيا المعلومات هي تعريف لكلمة (**TECHNOLOGY**) والتي هي مشتقة من الكلمة اليونانية (**TECHNE**) وتعني فنياً أو مهارات أما الجزء الثاني من الكلمة (**LOGY**) والتي تعني علماً او دراسة ويترجم البعض كلمة تكنولوجيا إلى العربية (تقنية) بينما يراها البعض أنها ثقافة".(إبراهيم أنيس وآخرون، 1996)

تظهر تكنولوجيا المعلومات في كل اوجه حياتنا فمنذ بداية اليوم قد تكون المعلومات في شكل أذان الفجر أو نشرة الأخبار في المذياع أو التلفاز او الجريدة الصباحية او هاتف يخبر نبأ او ما يتضمنه حديث العائلة على المائدة الإفطار كذلك محتويات الأوراق في العمل أو الحاسوب أو جهاز الفاكس فالواقع إننا منغمسون حتى اننا نتلقى ونرسل ونتعامل ونخزن وننظم ونفكر بالمعلومات وهي الوسائل التي تستخدم للإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان واستمرارية وجوده، ولا تزال تكنولوجيا المعلومات مستمرة في النمو والتعقد والتطور. (مبادرات تكنولوجيا المعلومات، 2001)

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بإنها العلم الذي يهتم بجمع وتخزين وبث مختلف انواع المعلومات وهي خليط من اجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية وتقنيات الاستنساخ، ويمكن التعبير عنها كذلك انها كل ما هو جديد او مكتشف او مخترع من قبل العلماء والمكتشفين عبر العصور المختلفة فهي الأسلوب المنهجي المنتظم الذي نتبعه عند استخدام تراث المعارف المختلفة (بعد ترتيبها وتنظيمها في نظام خاص) بهدف الوصول إلى الحلول المناسبة لبعض المهام العلمية.

ثالثاً: قطاع تكنولوجيا المعلومات في المملكة الأردنية الهاشمية

"يعتبر الأردن قصة نجاح جديرة بالاهتمام لنجاحه في تلبية مقومات المنافسة في سوق الاتصالات الدولي وهذه المقومات مزيج من السياسات الجادة، البنية التحتية المؤهلة، والنمو في مهارة وخبرة الموارد البشرية المختصة، تكمن مواطن القوة في الشبكة الرقمية المتطورة، العمالة الماهرة، والدعم الحكومي المعزز بالاهتمام الشخصي **لجلالة الملك عبدالله الثاني حفظه الله ورعاه**، دخلت قوانين الملكية الفكرية حيز التنفيذ في الأردن، وأصبحت نموذجا في التطبيق والالتزام بين الدول النامية.

شهد سوق الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات نموا كبيرا بفضل السياسات الموجهة نحو السوق والجاذبية الاستثمار الخارجي المباشر، ويدلل على ذلك إقبال أصحاب الأعمال الجدد على توسيع سوق استعمالات الانترنت، وتنافسية أجور العاملين في القطاع.

كما سبق الأردن كافة الدول العربية في تحرير سوق الاتصالات، وقام بتحديث (75%) من القوانين ذات العلاقة بالاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فأصبح مناخ الأعمال جاذبا للاستثمار المحلي والخارجي؛ اما من الناحية التشريعية، فقد انفرد الأردن بإنشاء أول هيئة مستقلة في المنطقة لتنظيم قطاع الاتصالات، تمارس أعمالها لخلق بيئة عادلة، شفافة، ومؤهلة للمنافسة بين المستثمرين.

منذ العام 2002، يحتل قطاع الاتصالات الأردني واحدة من المراتب الثلاث العليا للاستثمار الخارجي المباشر. تضاعف حجم العوائد للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

خلال خمس سنوات من (450) مليون دولار في العام 2000 إلى مليار دولار في العام 2005، ومن المتوقع تحقيق نسبة مماثلة للنمو في العوائد مع نهاية العام2010" وذلك حسب الموقع الألكتروني لوزارة الأتصالات وتكنولوجيا المعلومات (www.moict.gov.jo).

الفصل الثالث

الطريقة والأجراءات

المقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفًا للطرق والإجراءات التي أتّبعت في هذه الدراسة بما في ذلك منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، والخطوات التي أتُبعت لتأكد من الصدق والثبات، وكذلك التحليلات الإحصائية التي سيقوم الباحث بإستخدامها لإستخراج نتائج الدراسة.

منهج الدراسة

أعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي والذي قام على مايلي:

- الأحاطة بالكتب، الدوريات، المقالات، النشرات والتقارير المنشورة في المجلات المحكمة موضوع الدراسة.
- الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين (فنيين ومبيعات) في شركات تكنولوجيا المعلومات في المملكة الأردنية الهاشمية بشكل عام وفي محافظة العاصمة عمان بشكل خاص، حيث ركزت الدراسة على الشركات ذات الاستثمار الاردني والتي بلغ تعدادها (18) ثمانية عشر شركة حسب تقرير جمعية شركات تكنولوجيا المعلومات (أنتاج) لعام (2009) بالأضافة الى كونها تعمل في مجال بيع وصيانة أجهزة الحواسيب الشخصية، المحمولة، والرئسية بالأضافة الى البرمجيات الخاصة بتلك الأجهزة، حيث تحمل تلك الشركات الرقم التصنيفي (**4651: Wholesale of computers, computer peripheral equipment and software**) من حيث طبيعة العمل والتي بلغ عددها (12) أثناعشر شركة يعمل بها حوالي (400) أربعُماية فني وموظف مبيعات تقريباً.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (200) موظف من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، وهي تشكل ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة الأصلي، بهدف الوصول الى اكبر عينة من مجتمع الدراسة وبالتالي الحصول على نتائج دقيقة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وعلى ضوء توزيع الاستبانات تم أسترداد مامجموعه (194) استبانه، وبعد التدقيق تم استبعاد (5) استبانات، وبالتالي بلغ عدد الاسبانات التي تم اجراء التحليل الأحصائي عليها (189) استبانة.

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أستبانة معتمداً على المراجع والدراسات السابقة حيث تم تطويرها بالاعتماد على الأستبانة الخاصة بدراسة (**حداد وعلي، 2008**) ودراسة (**حمدان، 2008**) وبما يتناسب وحقل ومجتمع الدراسة، حيث تكونت الأستبانة من ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- المحور الأول ويمثل العوامل الديمغرافية، حيث تكون من اربعة محاور فرعية هي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
- المحور الثاني ويمثل ابعاد التسويق الداخلي (المتغير المستقل)؛ حيث تم التعبير عنها من خلال (32) فقرة.
- المحور الثالث ويمثل الولاء التنظيمي (المتغير التابع)؛ حيث تم التعبير عنها من خلال (16) فقرة.

الصدق والثبات

- قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك للأستفادة من خبرتهم ومقترحاتهم حول ملاءمة الأداة لاغراض الدراسة، ومدى صدقها. (انظر الملحق رقم (1) – اسماء المّحكمين).
- تم استخدام اختبار (كرنباخ الفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس، بهدف التحقق من الأتساق الداخلي لمجالات الدراسة والاستبانة ككل.

أساليب التحليل الأحصائي

تم استخدام الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات موضوع الدراسة وفي اختبار الفرضيات وكمايلي:

- استخدام التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، الأنحرافات المعيارية).
- استخدام إختبار الإنحدار البسيط لقياس الفرضية الرئيسية والفرضيات الخاصة بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
- استخدام اختبار (**One Way ANOVO**) لقياس احتمال وجود اختلافات في درجة الولاء التنظيمي (المتغير التابع) في شركات تكنولوجيا المعلومات تعزى للعوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) (المتغير المّعدل) وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
- استخدام اختبار شيفية للدلالات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين العوامل الديموغرافية (النوع الأجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة) (المتغير المّعدل) والأختلافات في درجة الولاء التنظيمي (المتغير التابع) في شركات تكنولوجيا المعلومات وذلك لأستكمال أختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

أساليب جمع المعلومات

أعتمدت الدراسة في جمع المعلومات على مصدرين هما:

- **المصـــادر الثانويـــة** – مـن خـلال البحـث فـي المصـادر التـي لهـا علاقـة بموضـوع الدراسـة مـن كتـب ودوريـات ومقـالات، وكـذلك مـن خـلال البحـث فـي مواقـع الشـبكة العنكبوتيـة علـى مواضـيع تتعلـق بموضـوع الدراسـة، بالأضـافة الـى الدراسـات السـابقة سـواءاً كانـت محليـة او عربيـة او اجنبيـة بهـدف الاسـتفادة منهـا فـي تكـوين الاطـار النظري للدراسة.

- **المصـــادر الأوليـــة** – تـم تطـوير اسـتبانة لقيـاس متغيـرات الدراسـة فـي ضـوء مراجعـة الدراسـات السـابقة ذات العلاقـة، ومـن خـلال الحـديث مـع المختصـين والعـاملين فـي القطـاع، حيـث تـم تحكـيم هـذه الاسـتبانة مـن قبـل محكمـين متخصصـين قبـل استخدامها في جمع البيانات.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

أولا: تحليل النتائج :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التسويق الداخلي على درجة الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين انفسهم، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع (200) استبانة على افراد عينة الدراسة وتم استرداد (194) وبعد التدقيق تم اهمال (5) استبانات لعدم جدية الاجابات في جزء منها وعدم اكتمال الاجابات في الجزء الآخر، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات التي تم تطبيقها (189) استبانه، ومن ثم تمت اجراءات تصحيح الأداة وادخال البيانات الى الحاسوب، وبعد ذلك تم اجراء التحليل الإحصائي المناسب لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج:

بعد تطبيق أداة الدراسة، جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة، وحولت استجاباتهم إلى درجات خام، ثم وجدت التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الانحدار واختبار (ONE WAY ANOVA) لدراسة أثر التسويق الداخلي على درجة الولاء التنظيمي للعاملين، وذلك على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، وسوف يتم استعراض نتائج هذه الاختبارات لاحقا.

ثانياً: أختبار ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام اختبار (كروبناخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة ألفا=(89.5%) لكافة فقرات الاستبانة، وهي اعلى من الحد الادنى المقبول والبالغ (60%) (Sekaran, 1984)

كما بلغت قيمة ألفا=(96.2%) للفقرات المتعلقة بالتسويق الداخلي، وهي نسبة ممتازة وتشير إلى اتساق وصدق عالي.

اما بالنسبة للفقرات المتعلقة بالولاء التنظيمي فقد بلغت قيمة الفا لتلك الفقرات (89.5%) وهي نسبة ممتازة وتشير إلى اتساق وصدق عالي.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

1. النوع الأجتماعي، ويوضح الجدول رقم (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع الأجتماعي

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الأجتماعي	التكرار	النسبة %
ذكر	142	75.1
أنثى	47	24.9
المجموع	**189**	**%100.0**

من خلال الجدول رقم (3) أعلاه، نلاحظ أن (75.1%) من افراد عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (24.9%) من عينة الدراسة، ويشير ذلك الى ان نسبة الذكور عالية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن، وهذا يدل على ان هناك صعوبات تواجه المرأة في قطاع شركات تكنولوجيا المعلومات، تؤدي الى عدم الاستمرار في هذا القطاع، تتمثل في فترة الدوام الطويلة نسبياً، بالاضافة الى كُبر حجم المسؤوليات والواجبات المطلوبه وبالتالي البحث عن فرص أفضل في قطاعات أخرى.

2. العمر، ويوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 21- 25 سنة	48	%25.4
26- 30 سنة	54	%28.6
31- 35 سنة	42	%22.2
36-40 سنة	6	%3.2
41 سنة فأكثر	39	%20.6
المجموع	**189**	**% 100.0**

من خلال الجدول رقم (4) اعلاه، نلاحظ ان نسبة الأعمار الاكبر التي تعمل في القطاع هي التي تقل عن (30) سنة حيث بلغت (54%) مما يشير اي ان فئة الشباب الذين هم في مّقتبل العمر هم الفئة السائدة في ذلك القطاع، في حين ان نسبة الذين تتراوح اعمارهم مابين (30-40) سنة قد شكلت حوالي (25.4%) وهذه النسبة منطقية حيث ان اغلب العاملين في قطاع شركات تكنولوجيا المعلومات (فنيين ومبيعات) ينتقلون وبعد اخذ الخبرة الكافية من السوق المحلي الى العمل في الاسواق الخارجية العربية منها والدولية، اما بالنسبة الى الذين تزيد اعمارهم عن (41) عاماً فكانت النسبة (20.6%) وهي تشير نسبة فئة رؤساء الفرق الفنية (Team Leader) والاقسام ومدراء البيع وبعض العاملين الذين يجدون الاسقرار والامان الوظيفي في شركاتهم.

3. **المؤهل العلمي، ويوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

جدول رقم (5)

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوية عامة او اقل	15	%7.9
دبلوم متوسط	61	%32.3
بكالوريوس	107	%56.6
دراسات عُليا	6	%3.2
المجموع	**189**	**%100**

ومن خلال الجدول رقم (5) اعلاه، والذي يشير الى نسب المؤهلات العلمية للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، فأنه يشير ان اعلى نسبة كانت للافراد الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (56.6%)، مما يدل على ان الشركات تعمل على استقطاب الحاصلين على درجة البكالوريوس والذين يشكلون العامود الفقري لتلك الشركات، في حين تلاها نسبة الحاصلين على الدبلوم المتوسط وبلغت (32.2%)، اما نسبة الحاصلين على ثانوية عامة او اقل فكانت (7.9%) والتي تمثل الذين اعتمدوا على انفسهم في تطوير مهاراتهم الفنية وبما يتناسب وحاجات السوق، ومثال ذلك حصولهم على بعض الشهادات والدورات الفنية التي تؤهلهم للعمل في شركات تكنولوجيا المعلومات، في حين ان نسبة الحاصلين على دراسات عليا فبلغت (3.2%) من مجموع عينة الدراسة.

4. **الخبرة، ويوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة**

جدول رقم (6)

الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	60	%31.7
6–10 سنوات	55	%29.1
11 –15 سنة	38	%20.1
اكثر من 15 سنة	36	%19
المجموع	**189**	**%100**

اما بالنسبة الى الجدول رقم (6) فأنه يشير الى توزيع افراد العينة حسب الخبرة، والذي يدل على ان اعلى نسبة كانت للأفراد ذوي الخبرة 5 سنوات فإقل وبلغت (31.7%) وهذا يدل على ان معدل دوران العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات عالي نسبياً، تلاها نسبة ذوي الخبرة (6–10) سنوات وبلغت (29.1%) والتي تشكلان في مجموعهم ما نسبته (60%)، حيث تتناسب هذه النسبة مع نسبة الذين تقل نسبة اعمارهم عن (30) سنة والتي تشكل ما نسبته (54%) والمبينه في الجدول رقم (4) صفحة (72)، اما الذين تتراوح خبراتهم ما بين (15–11) سنة، فكانت (20.1%) من مجموع عينة الدراسة، وأخيراً كانت نسبة ذوي الخبرة أكثر من(15) سنة فبلغت (19%).

رابعاً: مخرجات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي حيث تم ترميز الاجابات بالتسلسل 5 موافق بشد______لغاية 1 للاجابات غير موافق بشدة.

وباعتبار ان ترميز اجابة المحايد كانت **(3.00)** فقد تم اعتماد النسب التالية في تحديد درجة الأهمية وذلك بإعتبار المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة:

- المتوسط الحسابي (اقل من 3.00) متدني.
- المتوسط الحسابي (3-3.5) متوسط.
- المتوسط الحسابي (اعلى من 3.5) عالي.

- **عناصر التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة):**

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

- **العنصر الأول: رؤية الشركة (الثقافة التسويقية)**

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – رؤية الشركة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
1	رؤية الشركة (Vision) مرتبطة مع أهدافها التسوقية	3.8254	0.8728	عالية
2	تقدم الشركة رؤيتها للعاملين بصورة أيجابية وحسنة	3.5503	0.97515	عالية
متوسط المتوسطات العام		**3.68785**	**0.923975**	**عالية**

ان الجدول رقم (7) اعلاه يشير الى موافقة بشكل عالي للفقرات الدالة على رؤية الشركة (الثقافة التسويقية) فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع الفقرات (3.6878) وهي نسبة عالية، وتشير الى مستوى عالي من الموافقة على متغيرات رؤية الشركة (الثقافة التسويقية).

- **العنصر الثاني: مكافآت العاملين:**

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – مكافآت العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
5.	يتم إعلامك في الشركة عن أسباب مكافأتك	3.343915	1.213062	متوسطة
3.	يرتبط نظام المكافأت بأهداف الشركة	3.31746	1.007821	متوسطة
6.	تقدر أدارة الشركة الجهد الذي تقوم به في العمل وتكافئنك عليه	3.269841	1.132776	متوسطة
4.	يتم إعلامك في الشركة عن الكيفية (الآلية) التي يتم بها مكافأتك	3.232804	1.188949	متوسطة
8.	تمنح الشركة المكافأت المادية والمعنوية للعاملين على أساس الجدارة والأستحقاق	3.126984	1.200515	متوسطة
7.	نظام المكافأت المتبع في الشركة يشجع العاملين على العمل سوية بروح الفريق الواحد	3.00	1.129865	متوسطة
	متوسط المتوسطات العام	**3.215168**	**1.145498**	**متوسطة**

اما الجدول رقم (8) فأنه يّشير الى موافقة بشكل متوسط للفقرات الدالة على العنصر الثاني: مكافأت العاملين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع كافة الفقرات (3.2151) وهي نسبة متوسطة وتشير الى عدم الموافقة على وجود نظام مكافأت بشكل كافي وواضح لدى العاملين.

- **العنصر الثالث: نظام الأتصالات الداخلي:**

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – نظام الاتصالات الداخلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
.12	نظام الأتصالات الداخلي في الشركة هو الأساس لتزويد كافة العاملين بالمعلومات	3.708995	0.90211	عالية
.13	نظام الأتصالات الداخلي بين الموظفين في الشركة متوافق مع ما تعلنه لزبائنها من قدرتها على خدمتهم فنينا.	3.661376	0.900142	عالية
.11	هنالك حرية في الشركة في أنجاز الأعمال المطلوبة منك.	3.656085	0.852548	عالية
.16	تتناسب درجة الاتصال بالعاملين بدرجة أهمية الخدمات التي يقوم بها العاملون.	3.608466	0.959351	عالية
.14	نظام الأتصالات الداخلي في الشركة متوافق مع كافة أشكال اتصالاتاها الخارجية مثال (الزبائن، الموردين الداخليين والخارجيين)	3.587302	0.927733	عالية
.10	هنالك تفاهم وأنسجام في الشركة بين العاملين ككل والعاملين والمدراء في أنسياب الآوامر والتعليمات	3.444444	1.058569	متوسطة
.15	تعتني الشركة بمتابع الأتصال بالعاملين لديها في جميع الأقسام.	3.365079	0.921982	متوسطة
.9	تستخدم الشركة البيانات التي يتم جمعها من العاملين لتحسين أدائهم وتطوير أستراتجيتها	3.31746	1.039006	متوسطة
	متوسط المتوسطات العام	**3.543651**	**0.94518**	**عالية**

ان الجدول رقم (9) اعلاه يشير الى موافقة بشكل عالي للفقرات الدالة على العنصر الثالث: نظام الاتصالات الداخلي فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع كافة الفقرات (3.5436) وهي نسبة عالية وتشير الى الموافقة على وجود العنصر الثالث: نظام الاتصالات الداخلي بشكل مناسب، حيث يعمل بصورة فعالة وبنائها.

- **العنصر الرابع: تنمية وتطوير العاملين:**

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – التنمية وتطوير العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
.20	تقوم الشركة بإعداد العاملين بهدف الحصول الأداء الجيد	3.402116	1.095055	متوسطة
.22	تطوير معارف ومهارات العاملين هي عملية مستمرة في الشركة.	3.338624	1.011445	متوسطة
.17	تؤمن الشركة الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديها	3.322751	1.123521	متوسطة
.18	برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهه بوضوح لخلق الكفاءة المهنية للعاملين	3.222222	0.958353	متوسطة
.21	تنظر الشركة إلى التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنها أستثمار وليس تكلفة	3.174603	1.160608	متوسطة
.25	يتوفر لدى إدارة الشركة المرونة الكافية عند الحاجة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين لديها في مجال التدريب والتطوير	3.15873	1.049919	متوسطة
.23	تقوم الشركة بتعليم العاملين لديها على مبدأ "لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم"	3.137566	1.027348	متوسطة

.19	هنالك تقيم مستمر للبرامج التدريبية وبما يتوافق والتطورات التكنولوجية	2.952381	0.985457	منخفضة
.24	تذهب الشركة الى ابعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تربوية إضافة لذلك، مثال (عمل لجان ثقافية وأجتماعية)	2.84127	1.113835	منخفضة
	متوسط المتوسطات العام	**3.172252**	**1.058393**	**متوسطة**

يشير الجدول رقم (10) الى موافقة بشكل متوسط للفقرات الدالة على العنصر الرابع: تنمية وتطوير العاملين فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع كافة الفقرات (3.17225) وهي نسبة متوسطة وتشير الى عدم الموافقة على وجود العنصر الرابع: تنمية وتطوير العاملين بشكل مناسب، وخاصة فيما يتعلق بعبارتي "يوجود تقيم مستمر للبرامج التدريبية وبما يتوافق والتطورات التكنولوجية"، وعبارة "تذهب الشركة الى ابعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تربوية إضافة لذلك، مثال (عمل لجان ثقافية وأجتماعية)" فقد اشارت عينة الدراسة الى رفض وجود على تلك الفقرتين.

- العنصر الخامس: القيادة والدعم الأداري:

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – القيادة والدعم الاداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
.26	اعتقد بأن ادارة هذه الشركة لها قدرات معنوية لدفع العاملين فيها بالاتجاه الصحيح	3.550265	1.088559	عالي
.29	يوجد لدي تفويض وصلاحيات كافية لأداء عملي	3.52381	1.044598	عالي
.27	اعتقد بأن ادارة هذه الشركة لها القدرات الفكرية لدفع العاملين بالاتجاه الصحيح	3.502646	1.003315	عالي
.28	تؤكد ادارة الشركة على بناء العلاقات فيما بينها وبين العاملين لديها لتحديد المسار وتجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	3.470899	1.079524	متوسطة
.30	تشجع ادارة هذه الشركة المبادرات الفردية والفكر الأبداعي للعاملين	3.26455	1.048739	متوسطة
.32	تهتم الإدارة بتحسين ظروف العمل وتحسين مستوى معيشة العاملين لديها	3.201058	1.121264	متوسطة
.31	يتم اتخاذ القرارات بالمشاركة بين المستويات الأدارية المختلفة	3.195767	1.138674	متوسطة
	متوسط المتوسطات العام	**3.386999**	**1.074953**	**متوسط**

يشير الجدول رقم (11) الى موافقة بشكل متوسط للفقرات الدالة على العنصر الخامس: القيادة والدعم الأداري فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع كافة الفقرات (3.38699) وهي نسبة متوسطة وتشير الى عدم الموافقة على وجود العنصر الخامس: القيادة والدعم الأداري بشكل مناسب.

- **عناصر التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة) مجتمعة:**

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التسويق الداخلي

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
العنصر الأول	رؤيـة الشركة (الثقافة التسويقية)	3.68785	0.923975	**عالية**
العنصر الثاني	مكافآت العاملين	3.215168	1.145498	**متوسطة**
العنصر الثالث	نظام الاتصالات الداخلي	3.543651	0.94518	**عالية**
العنصر الرابع	تنمية وتطوير العاملين	3.172252	1.058393	**متوسطة**
العنصر الخامس	القيادة والدعم الاداري	3.386999	1.074953	**متوسطة**
متوسط المتوسطات العام		**3.401184**	**1.0296**	**متوسط**

يشير الجدول رقم (12) الى وجود درجة متوسطة للتسويق الداخلي فقد بلغ المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي (3.4011) وهي نسبة متوسطة وتشير الى ضرورة تفعيل وجود التسويق داخلي بشكل مناسب وكافٍ في شركات تكنولوجيا المعلومات والتي هي مدار بحث الدراسة.

- **درجة الــولاء التنظيمي (المتغير التــابــع)**

  - **الولاء الأتجاهي**

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – الولاء الاتجاهي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
الولاء الاتجاهي				
.2	أحافظ على ممتلكات الشركة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماماً	4.185185	0.670497	عالي
.3	لدي الأستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل الشركة التي أعمل بها.	4.037037	0.833924	عالي
.4	أشعر أن مشاكل الشركة هي من مشكلاتي	3.820106	0.983598	عالي
.1	أفضل مصلحة الشركة على المصلحة الشخصية	3.539683	0.942361	عالي
متوسط المتوسطات للولاء الاتجاهي		**3.895503**	**0.857595**	**عالي**

يشير الجدول رقم (13) الى وجود عالي للولاء الاتجاهي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك الولاء (3.8955) وهي نسبة عالية وتشير الى الموافقة على وجود الولاء الإتجاهي.

- **الولاء السلوكي**

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – الولاء السلوكي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
	الولاء السلوكي			
.1	اشعر بفخر لأخبار الأخرين بأني أعمل في هذه الشركة	4.132275	0.824147	عالي
.4	اميل الى الأستعانة بذوي الخبرة لأنجاح عمل الشركة	4.063492	0.914534	عالي
.3	لا مانع لدي من التأخر في الشركة بعد الدوام للمصلحة العامة	3.910053	1.119154	عالي
.2	اتجنب استخدام العواطف في التعامل مع الأخرين في الشركة	3.619048	1.053291	عالي
	متوسط المتوسطات للولاء السلوكي	**3.931217**	**0.977782**	**عالي**

يشير الجدول رقم (14) الى وجود عالي للولاء السلوكي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك الولاء (3.93121) وهي نسبة عالية وتشير الى الموافقة على وجود الولاء السلوكي.

- **الولاء العاطفي**

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – الولاء العاطفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
	الولاء العاطفي			
.3	اؤمن بان اهتمام الادارة بالعاملين لديها يزيد من جهدهم وعطائهم نحو الشركة	3.984127	1.018323	عالي
.1	اشعر أن الشركة التي أعمل فيها جزء من حياتي	3.798942	1.072777	عالي
.4	اشعر برغبة كبيرة بالعطاء دوماً كوني أعمل في احدى الشركات المحلية	3.783069	0.956795	عالي
.2	اشعر بالرضى عن عملي لان ما اتقاضاه من راتب يرضي طموحي	3.132275	1.206571	متوسط
.5	لااحبذ العمل في مكان اخر إذا توفرت لي ظروف عمل أفضل	3.05291	1.21487	متوسط
	متوسط المتوسطات للولاء العاطفي	**3.550265**	**1.093867**	**عالي**

يشير الجدول رقم (15) الى وجود عالي للولاء العاطفي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك الولاء (3.550) وهي نسبة عالية وتشير الى الموافقة على وجود الولاء العاطفي؛ مع ملاحظة أن عبارة " لااحبذ العمل في مكان اخر إذا توفرت لي ظروف عمل أفضل" جاءت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، حيث تشير هذه النسبة الى رغبة العاملين في تغير عملهم وسعيهم للوظائف التي ظروفها

افضـل ومثـال ذلـك (العامـل المـادي، فتـرة الـدوام الأقصـر ، الأمتيـازات)، وبتـالي فـأن بقـاء العاملين في عملهم هو لظروف معينة تجبرهم البقاء به.

- **الولاء الادبي**

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان – الولاء الادبي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
	الولاء الأدبي			
.3	أقبل أي مهمة توكل لي لأنجاح عمل الشركة	3.746032	1.015333	عالي
.2	أشعر أحيانا بصعوبة الموافقة على أجراءات وسياسات الشركة	3.37037	1.125323	متوسط
.1	أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل	2.915344	1.195393	منخفض
	متوسط المتوسطات للولاء الأدبي	**3.343915**	**1.112017**	**متوسط**

يشـير الجـدول رقـم (16) الـى موافقـة بشـكل متوسـط للفقـرات الدالـة علـى الـولاء الادبـي لـدى العـاملين فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات، حيـث بلـغ المتوسـط الحسـابي للـولاء الادبـي (3.343)، وهـي نسـبة متوسـطة تـدل علـى وجـود الـولاء الادبـي بشـكل متوسـط، وذلـك مـن خـلال عبـارتي "اشـعر احيانـا بصـعوبة الموافقـة علـى اجـراءات وسياسـات الشـركة" و التـي جـاءت بمتوسـط حسـابي متوسـط، حيـث تشـير الـى تقبـل لسياسـات واجـراءات التـي تقـوم بهـا الشـركة بالظـاهر، فـي حـين ان هنـاك عـدم تقبـل لتلـك السياسـات والاجـراءات بالبـاطن،

حيث تم استنتاج هذه الظاهرة من كون الباحث يعمل بنفس القطاع ولديه ملاحظات تشير وتدل على موافقة تامة على أجراءات وسياسات الشركة من قبل العاملين في الشركة في الظاهر، ولكن العكس هو الصحيح، حيث ان هناك عدم تقبل لسياسات وأجراءات الشركة في الباطن والدليل على ذلك أن المبحوثين اجابو على الاسبيان بمصداقية ومن غير أي تأثير عليهم من قبل أداراتهم، أما عبارة "ارفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب افضل" فأنها تشير الى ان العنصر المادي له الأثر الأكبر في حياة العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات.

- **أبعاد الولاء التنظيمي:**

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحرف المعياري	مستوى الاهمية
	الولاء الاتجاهي	3.895503	0.857595	**عالية**
	الولاء السلوكي	3.931217	0.977782	**عالية**
	الولاء العاطفي	3.550265	1.093867	**عالية**
	الولاء الأدبي	3.343915	1.112017	**متوسطة**
المتوسط الحسابي للمحور		**3.680225**	**1.010315**	**عالية**

يشير الجدول رقم (17) الى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي فقد بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي (3.680) وهي نسبة عالية ، تشير الى الموافقة على وجود الولاء التنظيمي بأبعاده الأربعة بشكل مناسب، مع ملاحظة أن هناك تباين في الأهمية بين تلك الأبعاد، حيث جاء بالمرتبة الأولى الولاء السلوكي، ثم الولاء الأتجاهي، يلي ذلك الولاء العاطفي، وأخيراً الولاء الأدبي

خامساً: إختبار فرضيات الدراسة

- <u>الفرضية الرئيسية الاولى:</u>

الفرضية الرئيسية الأولى (H0 1) - "لايوجد أثر لتطبيق التسويق الداخلي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (المتغيرات المستقلة مجتمعة) على الولاء التنظيمي للعاملين".

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق التسويق الداخلي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن والولاء التنظيمي للعاملين على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ 0.05) والجدول (18) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (18)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (اختبار الانحدار البسيط)

مستوى الدلالة	R2	R	F	نتيجة الفرضية البديلة
0.000	0.380	0.616	22.418	قبول

بلغت قيمة الاختبار F (22.418)، وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ، والتي تنص على انه **يوجد أثر لتطبيق التسويق الداخلي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن (المتغيرات المستقلة مجتمعة) على الولاء التنظيمي للعاملين.**

- **الفرضيات الفرعية:**

- الفرضية الفرعية الأولى – لايوجد أثر **لرؤية المنظمة (الثقافة التسويقية)** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين.
- الفرضية الفرعية الثانية – لايوجد أثر **لمكافأت العاملين (التحفيز)** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين.
- الفرضية الفرعية الثالثة – لايوجد أثر **لنظام الاتصالات الداخلي** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين.
- الفرضية الفرعية الرابعة – لايوجد أثر **لتطوير وتنمية العاملين** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين.
- الفرضية الفرعية الخامسة – لايوجد أثر **للقيادة والدعم الأداري** في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين.

ولاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لمتوسطات آراء عينة الدراسة على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) والجدول (19) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (19)

نتائج اختبار الفرضيات الفرعيات (اختبار الانحدار البسيط)

المتغير المستقل	المتغير التابع	F	R	R^2	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية العدمية
رؤية المنظمة	الولاء التنظيمي	17.416	0.292	0.085	0.000	رفض
مكافآت العاملين		33.559	0.390	0.152	0.000	رفض
نظام الاتصالات الداخلي		45.967	0.444	0.197	0.000	رفض
تطوير وتنمية العاملين		17.153	0.290	0.084	0.000	رفض
القيادة والدعم الاداري		80.751	0.549	0.302	0.000	رفض

- يشير الجدول الى وجود أثر **لرؤية المنظمة (الثقافة التسويقية)** لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين حيث بلغت قيمة الاختبار F (17.416)، وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.
- يشير الجدول الى وجود أثر **لمكافآت العاملين** لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين حيث بلغت قيمة الاختبار F (33.559)، وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت

(0.000) وهـي أقـل مـن القيمـة المحـددة (0.05)، وبالتـالي فإننـا نـرفض الفرضـية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

- يشير الجدول رقم (19) الى وجود أثر **لنظام الاتصالات الداخلي** لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين حيث بلغت قيمة الاختبار F (45.967)، وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

- يشير الجدول رقم (19) الى وجود أثر **لتطوير والتنمية** لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين حيث بلغت قيمة الاختبار F (17.153)، وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

- يشير الجدول رقم (19) الى وجود أثر **للقيادة والدعم الاداري** للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للموظفين حيث بلغت قيمة الاختبار F (80.751)، وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

الفرضية الرئيسية الثانية (H0 2) - "لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة ولاء التنظيمي للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات تُعزى لخصائصهم الديموغرافية (النوع الأجتماعي، العمر، الموهل العلمي، الخبرة)".

- **الفرضيات الفرعية:**

- الفرضية الفرعية الأولى- لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة **الولاء التنظيمي** في شركات تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير **النوع الأجتماعي**.
- الفرضية الفرعية الثانية - لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة **الولاء التنظيمي** في شركات تكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير للعمر.
- الفرضية الفرعية الثالثة -لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة **الولاء التنظيمي** في شركات تكنولوجيا المعلومات تعزى **للمؤهل العلمي**.
- الفرضية الفرعية الرابعة- لايوجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة **الولاء التنظيمي** في شركات تكنولوجيا المعلومات تعزى للخبرة.

تم استخدام اختبار (One way ANOVA) لمعرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05)، في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الأجتماعي، العمر، الموهل العلمي، الخبرة)، على مستوى الدلالة الإحصائية (α=0.05)، ويشير الجدول رقم (20) إلى نتائج الاختبار، وذلك على النحو التالي:-

الجدول (20)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (اختبار One way ANOVA)

		مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	F	مستوى الدلالة
النوع الأجتماعي	بين المربعات	32.098	0.289	111	6.927	0.000
	داخل المربعات	3.214	0.042	77		
العمر	بين المربعات	326.095	2.9838	111	3.843	0.000
	داخل المربعات	58.857	0.764	77		
المؤهل العلمي	بين المربعات	84.058	0.757	111	12.369	0.000
	داخل المربعات	4.714	0.061	77		
الخبرة	بين المربعات	196.058	1.766	111	4.157	0.000
	داخل المربعات	32.714	0.425	77		

يشير الجدول (20) الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05)، في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الأجتماعي، العمر، الموهل العلمي، الخبرة)، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من القيمة المحددة لمستوى الدلالة (a≤0.05) لكافة المتغيرات الديموغرافية مما يشير الى وجود فروق، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية

العدميـة ونقبـل الفرضـية البديلـة، والتـي تـنص علـى أنـه **يوجـد فـروق ذات دلالــة احصــائية فــي درجــة ولاء التنظيمــي للعــاملين فــي شــركات تكنولوجيــا المعلومــات تُعــزى لخصائصــهم الديموغرافية (النوع الأجتماعي، العمر، الموهل العلمي، الخبرة)**".

ومـن أجـل تحديـد اتجـاه تلـك الفـروق فقـد تـم اسـتخدام إختبـار شـيفيه للـدلالات البعديـة ويبـين الجدول (21) نتائج الاختبار:

جدول (21)

إختبار شيفيه للدلالات البعدية – العمر

العمر		مستوى الدلالة
21-25	26-30	1.000
	31-35	.009
	36-40	.012
	41 فاكثر	.757
26-30	21-25	1.000
	31-35	.007
	36-40	.012
	41 فاكثر	.753
31-35	21-25	.009
	26-30	.007
	36-40	.524
	41 فاكثر	.298
36-40	21-25	.012
	26-30	.012
	31-35	.524
	41 فاكثر	.080
41 فاكثر	21-25	.757
	26-30	.753
	31-35	.298
	36-40	.080

1	2	العمر
	3.5087	21-25
	3.5120	26-30
	3.6848	41 and more
3.9791	3.9791	31-35
4.4451		36-40

يتضح من نتائج اختبار (شيفيه) للدلالات البعدية أن هناك فروق دالة وجوهرية بين أفراد عينة الدراسة للأعمار مابين (31-35) بمتوسط حسابي (3.9791) وفئة الأعمار مابين (36-40) بمتوسط حسابي (4.4457) حيث ان اصحاب الفئة (36-40) يوجد لديها ولاء بدرجة اكبر من باقي الفئات، وهذه النسبة منطقية حيث أن مجموع نسبة تلك الفئتين هو (25.4%) وكما هو مبين في الجدول رقم (4) من الفصل الرابع، يشير الى ان اصحاب هذه الفئة لم يُغريهم الطلب على الايدي العاملة الاردنية في الاسواق الخارجية بعدما اكتسبوا الخبرات الكافية، بالأضافه الى انهم يجدون الاسقرار والأمان الوظيفي.

جدول (22)

إختبار شيفيه للدلالات البعدية – المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		مستوى الدلالة
ثانوية عامة او اقل	دبلوم	0.999355
	بكالوريوس	0.712448
	دراسات عليا	0.017808
دبلوم متوسط	ثانوية عامة أو أقل	0.999355
	بكالوريوس	0.373493
	دراسات عليا	0.006854
بكالوريوس	ثانوية عامة أو أقل	0.712448
	دبلوم	0.373493
	دراسات عليا	0.037883
دراسات عُليا	ثانوية عامة أو أقل	0.017808
	دبلوم	0.006854
	بكالوريوس	0.037883

المؤهل العلمي	2	1
ثانوية عامة او اقل	3.5297	
دبلوم	3.5536	
بكالوريوس	3.7284	
دراسات عُليا		4.4854

يتضح من نتائج اختبار (شيفيه) للدلالات البعدية ان هناك فروق دالة وجوهرية بين افراد عينة الدراسة للمؤهل العلمي فئة (دراسات عُليا) يوجد لديها ولاء بدرجة اكبر من باقي الفئات، بمتوسط حسابي (4.4854)، يليها من فئة (بكالوريوس)، ثم (الدبلوم)، واخيراً (ثانوية عامة او اقل)، وهذا يدل على أن درجة الولاء تتأثر طردياً بمستوى المؤهل

العلمـــي، بالأضـــافة الـــى أن فئـــة (دراســـات عّليـــا) و فئـــة (بكـــالوريوس) شـــكلاتا مـــا نســـبته (59.8%) مجتمع الدراسة، وكما هو مبين في الجدول رقم (5).

جدول (23)

إختبار شيفيه للدلالات البعدية - الخبرة

الخبرة		مستوى الدلالة
اقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	0.999993
	11 -15	0.000297
	15 سنة فأكثر	0.150179
5-10 سنوات	اقل من 5 سنوات	0.999993
	11 -15	0.000438
	15 سنة فأكثر	0.169744
11 -15	اقل من 5 سنوات	0.000297
	5-10 سنوات	0.000438
	15 سنة فأكثر	0.328526
15 سنة فأكثر	اقل من 5 سنوات	0.150179
	5-10 سنوات	0.169744
	11 -15	0.328526

الخبرة	2	1
اقل من 5 سنوات	3.5128	
5-10 سنوات	3.5161	
15 سنة فأكثر		3.8051
11-15		4.4854

يتضـــح مـــن نتـــائج اختبـــار (شـــيفيه) للـــدلالات البعديـــة ان هنـــاك فـــروق دالـــة وجوهريـــة بـــين افـــراد عينـــة الدراســـة للخبـــرة (15 ســـنة فـــأكثر)، وللخبـــرة (11 -15) حيـــث ان الفئـــة (11-

15) يوجد لديها ولاء بدرجة اكبر من باقي الفئات، بمتوسط حسابي (4.4854)، وهي نسبة تتطابق مع ما جاء في كل من الجدول رقم (4) والجدول رقم (21) من الدراسة من حيث الفئة العمرية ودرجة الولاء التنظيمي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

اولاً: النتائج:

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1) تتمتع شركات تكنولوجيا المعلومات برؤية (الثقافة التسويقية) على مستوى عالي فقد بينت الدراسة ان رؤية الشركة (Vision) مرتبطة مع أهدافها التسوقية، كما بينت ان الشركة تقدم رؤيتها للعاملين بصورة ايجابية وحسنة و كما هو مبين في الجدول رقم (7).

2) لا يوجد في شركات تكنولوجيا المعلومات نظام مكافآت للعاملين على شكل واضح، حيث ظهر ذلك جلياً من خلال المتوسط الحسابي الذي أشار الى عدم وجود نظام كاف للمكافأت والمشار اليه في الفصل الرابع، الجدول رقم (8).

3) تتمتع شركات تكنولوجيا المعلومات بنظام اتصالات داخلي مناسب، فقد أشارت الدراسة الى ان نظام الأتصالات الداخلي في الشركة هو الأساس لتزويد كافة العاملين بالمعلومات، بالأضافة الى ان نظام الاتصالات الداخلي بين الموظفين في الشركة متوافق مع ما تعلنه لزبائنها من قدرتها على خدمتهم فنينا، كما انه تتناسب ودرجة الاتصال بالعاملين بدرجة أهمية الخدمات التي يقوم بها العاملون، وايضاً نظام الاتصالات الداخلي في الشركة متوافق مع كافة اشكال اتصالاتها الخارجية مثال (الزبائن، الموردين الداخليين والخارجيين)، حيث تتطابق نتائج هذه الدراسة مع دراسة

(الطـائي، 2002) والتـي تحـدثنا عنهـا فـي الفصـل الاول بنـد الدراسـات السـابقة مـن الدراسة.

4) لايوجد فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات برنـامج للتنميـة وتطـوير العـاملين لـديها بشـكل عـام، وكمـا ظهـر معنـا فـي الفصـل الرابـع، الجـدول رقـم (10) والـذي يظهـر مـن خلالـه المتوسـط الحسـابي لهـذا العنصـر مـن عناصـر التسـويق الـداخلي؛ حيـث اظهـرت الدراسـة ان هنالـك ضـعف فـي التقـيم المسـتمر للبـرامج التدريبيـة وبمـا بتوافـق والتطـورات التكنولوجيـة، بالاضـافة الـى عـدم تقـديم الشـركات لـدروس تربويـة تتمثـل بعمـل لجـان ثقافية واجتماعية باالتزامن مع التدريب التقني.

5) تتمتـع شـركات تكنولوجيـا المعلومـات بمسـتوى متوسـط مـن القيـادة والـدعم الاداري، مـع العلـم ان الدراسـة اظهـرت أن الشـركات مـدار البحـث لهـا قـدرات معنويـة وفكريـة لـدفع العـاملين فيهـا بالاتجـاه الصـحيح، كمـا انـه يوجـد لـديها تفـويض للصـلاحيات للعـاملين لـديها تكفـي لأداء الاعمـال المطلوبـة، ولكنهـا لاتهـتم ببنـاء علاقـات بينهـا وبـين العـاملين لـديها، وأن التشـجيع للمبـادرات الفرديـة والفكـر الابـداعي للعـاملين جـاء بمسـتوى متوسـط، وكمـا هـو الحـال بالأهتمـام بتحسـين ظـروف العمـل واتخـاذ القـرارات بالمشـاركة بـين المستويات الادارية، وكما هو مبين في الفصل الرابع، الجدول رقم (11).

6) هنـاك التـزام متوسـط بأبعـاد التسـويق الـداخلي فـي شـركات تكنولوجيـا المعلومـات، ويعـود السـبب فـي ذلـك الـى ان الشـركات تركـز علـى تقـديم رؤيتهـا للعـاملين وتضـع نظـام اتصـالات داخلـي فعـال، فـي حـين انهـا تهمـل جانـب مكافـآت العـاملين، والتنميـة والتطـوير والقيادة والدعم الاداري وكما هو مبين في الجدول رقم (12).

7) كما اشارت وجود عالي للولاء الاتجاهي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، فقد اشارت الدراسة الى ان معظم العاملين يحافظون على ممتلكات الشركة، ولديهم الاستعداد لبذل جهد اكبر لإنجاح عمل الشركة، كما انهم يشعرون ان مشاكل الشركة هي من مشكلاتهم، بالأضافة الى تفضيل مصلحة الشركة على مصالحهم الشخصية وكما هو مبين في الجدول رقم (13).

8) كما اشارت الدراسة الى وجود اهمية عالية للولاء السلوكي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، حيث اشارت الدراسة الى ان هناك شعور بالفخر لدى العاملين للعمل في شركاتهم، كما ان العاملون يتجنبون استخدام العواطف في التعامل مع الأخرين في الشركة، كما انه لا مانع لدي العاملون من التأخر في الشركة بعد الدوام للمصلحة العامة، بالاضافة الى الميل الى الاستعانة بذوي الخبرة لأنجاح العمل في الشركة وكما هو مبين في الجدول رقم (14).

9) كما اشارت الدراسة الى وجود عالي للولاء العاطفي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، فقد بينت الدراسة ان العاملون يشعرون بأن أهتمام الادارة بالعاملين لديها يزيد من جهدهم وعطائهم نحو الشركة، وان الشركة التي يعملون فيها يعتبرونها جزء من حياتهم، كما ان هناك رغبة كبيرة بالعطاء دوماً وكما هو مبين في الجدول رقم (15).

10) كما اشارت الدراسة الى وجود مستوى متوسط للولاء الأدبي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، حيث اظهر الدراسة هناك رغبة قوية عند العاملين

بترك عملهم اذا تلقوا عروضاً للعمل برواتب افضل وكما هو مبين في الجدول رقم (16).

11) جاء الولاء السلوكي في المرتبة الاولى من حيث الاهمية من ابعاد الولاء التنظيمي، يلي ذلك الولاء الاتجاهي، ثم الولاء العاطفي، واخيراً الولاء الادبي، وكما هو مبين في الجدول (17).

12) كما اشارت الدراسة الى انه يوجد اثر لتطبيق التسويق الداخلي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على الولاء التنظيمي للعاملين.

13) كما اظهرت الدراسة على ان عنصر القيادة والدعم الاداري من ابعاد التسويق الداخلي له الأثر الاكبر على زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، وكما هو مبين في الجدول رقم (19)؛ يلي ذلك في مقدار التأثير عنصر الاتصال الداخلي، ثم مكافآت العاملين، ثم رؤية المنظمة، وفي المرتبة الأخيرة من حيث التأثير على الولاء التنظيمي جاء التطوير والتنمية للعاملين.

14) واشارت ايضاً وجود فروق ذات دلالة احصائية، في درجة الولاء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، الموهل العلمي، الخبرة).

15) تتناسب درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات طرديا و المؤهل العلمي لهم.

ثانيا التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة فإن الباحث يقدم مجموعة التوصيات التالية:

1) ضرورة العمل على رفع مستوى مكافأت العاملين عن طريق اقرار نظام مكافأت يشجع العاملين على العمل سوية بروح الفريق الواحد، ومنح المكافأت المادية والمعنوية للعاملين على أساس الجدارة والأستحقاق، وإعلام العاملين في الشركة عن الكيفية (الآلية) التي يتم بها مكافأتك، كما انه لا بد للشركة ان تقدر الجهد الذي يقوم به العاملون في العمل ومكافئة العاملين عليه، كما انه يجب أن يرتبط نظام المكافأت بأهداف الشركة.

2) ضرورة العمل على تنمية وتطوير العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، وذلك عن طريق تفعيل البرامج التدريبية وان تذهب الشركة الى أبعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تربوية إضافة لذلك، مثال (عمل لجان ثقافية وأجتماعية)، كما انه لا بد للشركة من تقيم مستمر للبرامج التدريبية وبما يتوافق والتطورات التكنولوجية، وضرورة قيام الشركة بتعليم العاملين لديها وابداء المرونة الكافية عند الحاجة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين لديها في مجال التدريب والتطوير، وضرورة ان تنظر الشركة إلى التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنها أستثمار وليس تكلفة، وضرورة العمل على لتطوير برامج التدريب في الشركة وتوجه بوضوح لخلق الكفاءة المهنية للعاملين.

3) ضرورة العمل على رفع مستوى متوسط القيادة والدعم الأداري، من خلال أتخاذ القرارات بالمشاركة بين المستويات الأدارية المختلفة، وتحسين ظروف العمل وتحسين مستوى معيشة العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، وتشجع الأدارات في الشركات على المبادرات

الفردية والفكر الأبداعي للعاملين، وتأكيد أدارات تلك الشركات على بناء العلاقات فيما بينها وبين العاملين لديها لتحديد المسار وتجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

4) ضرورة التوسع في تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة في شركات تكنولوجيا المعلومات كمدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات، وذلك من خلال توصيات تُقدم لجمعية شركات تكنولوجيا المعلومات (إنتاج) يتم التأكيد فيها على ضرورة الأهتمام بنظام المكافأت (الحوافز) وأيضاً ضرورة العمل على التنمية والتطوير للعاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات.

5) ضرورة العمل على تطبيق التسويق الداخلي في شركات تكنولوجيا المعلومات فقد اشارت نتائج الدراسة الى وجود تاثير كبير للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي العاملين.

6) ضرورة الأخذ بنتائج الدراسة وعمل المزيد من الدراسات على التسويق الداخلي لما له من أهمية كبيرة على رفع مستوى الولاء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات.

7) ضرورة التوسع في دراسات التسويق الداخلي في قطاع شركات تكنولوجيا المعلومات، كونه قطاع حيوي ناشئ، مقارنة مع القطاعات الأخرى، وأيضاً لعدم وجود دراسات متخصصة تركز على العاملين في هذا القطاع، ومثال ذلك التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة، التسويق الداخلي ورضا العاملين.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أنيس، أبراهيم، وآخرون، (1996)، **المعجم الوسيط**، الجزء الثاني، مجمع اللغة، القاهرة، ص (1058-1075).
- الأحمدي، طلال بن عايد، (2004)، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة**، مج (24)، ع(1)، ص (1-44).
- آل خليفة، فاطمة حسن، والربيعان، عصام سعد، (2002)، **قياس إدراك المدراء للولاء والأبداع في العمل الحكومي**، المجلة العربية للعلوم الادارية، مج (15)، ع (29)، الكويت.
- البندقجي، محمد رياض، (1990)، **مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقاتها في المشاريع التجارية والصناعة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوعلاق، نوال والطيل، سعيد عوض، (2009)، **قياس العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في المنظمة الجزائرية للكهرباء والغاز**، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، عدن، الجمهورية اليمنية.
- الجوهري، عبدالهادي، (1983)، **أصول علم الأجتماع**، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ص (267-259).
- الحاج عبد، أمل، (2010)، **أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي البيع في مجموعة الأتصالات الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في أدارة الأعمال، مج (6)، ع (1)، ص (30-62)، عمان، الأردن.
- حداد، شفيق إبراهيم، وعلي، علي عبد الرضا (2008)، **دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (4)، ع (4)، ص (393-426).
- الحديدي، صالح عمرو، (2006)، **اثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون:** دراسة تطبيقية على عينة من المصارف اليمنية، اليمن .
- حمدان، دانا لطفي، والحلو، غسان، والقدومي، عبدالناصر، (2008)، **العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجيستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

- السوط، وآخرون، (2002)، **الادرة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة**، دار الحافظ للنشر والتوزيع، ط2، جدة.
- رشيد، مازن فارس،(2004)، **الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتبعة للولاء التنظيمي**، المجلة العربية للعلوم الأدارية، مج (11)، ع (1)، ص (9-36).
- رادايدة، صالح حسن، (1988)، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية**، جامعة اليرموك، رسالة جامعية.
- الزعبي، محمد، والطلافحة، عباس، (2006)، **النظام الأحصائي (SPSS) فهم وتحليل البيانات الأحصائية**، الجامعة الأردنية، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- صادق، حصة، (2000)، **العلاقة بين الولاء التنظيمي والأتجاه نحو العمل**، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ع(2)، ص 263-293.
- الضمور، هاني حامد، (2005)، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- الدقس، محمد، وعليان، خليل، (1991)، **تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية** – دراسة ميدانية – في مناجم الصفاء، مج (18)، ع (1)، عمان.
- دين، كيث سامينتي، (1993)، ترجمة شاكر عبد الحميد، **العبقرية والأبداع والقيادة**، دار عالم المعرفة، الكويت.
- العبادي، سمير عزيز، وسويدان، نظام موسى، (1999)، **تسويق الأعمال مدخل الى التسويق الصناعي**، ص (13-17).
- عبدالحفيظ، إخلاص أحمد، رق، مصطفى حسن باهي، (2003)، **البحث العلمي والتحليل الإحصائي**، مركز الكتاب والنشر، القاهرة.
- عبدالوهاب، علي، وأحمد بلقيس، **الحوافز والتحفيز، المفاهيم والمبادئ والنظريات**، المنظمة العربية للعلوم الأدارية، عمان.
- عبد الوهاب، علي محمد، (1982)، **مقدمة في الإدارة**، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عبدالوهاب، علي محمد، (1983)، **الحوافز في المملكة العربية السعودية**، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عبيدات، محمد، (2006)، **بحوث التسويق (الأسس، المراحل والتطبيقات)**، المركز الأكاديمي للكتب الجامعية، ط 3، عمان، الأردن.
- عبيدات، وآخرون، (1998)، **البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

- العتيبي، سعود محمد، والسواط، طلق عوض الله، (1997)، **الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه**، مجلة الأدراي، مج (19)، ع (70)، مسقط، عمان.
- العتيبي، ضرار، الحواري، نضال، وخريس، إبراهيم، (2007)، **العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، (ط عربية)، عمان: دارة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عشماوي، سعدالدين، (1990)، **الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الأقتصادية والأمنية**، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- علي، حسام محمد،(2007)، **أثر استخدام التسويق الداخلي في جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى والمراجعين) في المركز العربي الطبي** :دراسة ميدانية، رسالة جامعية غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العجمي، راشد شيب، (1999)، **الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت**، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، مج (13)، ع (11)، جدة، المملكة العربية السعودية.
- عطيه، عمري، (1996)، **منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية**، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- علي، حسام محمد، (2007)، **أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى والمراجعين) في المركز العربي الطبي: دراسة ميدانية**، رسالة جامعية غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العمري، عبيد عبدالله، (1999)، **الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الملك سعود، مج 11، العلوم الأدارية 1، ص (111-118).
- العميان، سليمان محمود، (2000)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- العميان، سليمان محمود، (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (ط3)، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- القحطاني، سالم سعيد، وآخرون، (2004) **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات (SPSS)**، ط2، جامعة الملك سعود، الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم، (1989)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأدارية**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الكايد، جعفر أحمد محمد، (1999)، **الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية**: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية الأقتصاد والعلوم الادارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الكبيسي عامر خضير، (1998)، التنظيم **الأداري الحكومي بيت التقليد والمعاصرة**، ج4، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
- كيث دنفيز، (1974)، **السلوك الأيجابي في العمل**: دراسة **العلاقات وتأثير السلوك التنظيمي** (ترجمة عبدالحميد مرسي، ومحمد إسماعيل يوسف)، دار النهضة للطباعة، القاهرة.
- اللوزي، موسى، (2003)، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسى، (1999)، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسى، (1996)، **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- مبادرات **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات** في الأردن، (2001)، الاسكوا.
- المعيوف، صلاح بن معاذ، (2003)، **أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي**، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مج(28)، ع(107)، ص(111-150)، الكويت.
- المعاني، أيمن عودة، (1990)، **أثر الولاء التنظيمي على الأبداع الاداري لدى المدير في الوزارات الاردنية**، رسالة ماجيستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- المعاني، أيمن عودة، (1996)، **الولاء التنظيمي: سلوك منظبط وأنجاز مبدع**، مؤسسة الوراق، عمان
- المغربي، كامل محمد، (1992) **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- المطيري، ثامر ملوح، (1999)، **فلسفة الفكر الإداري والتنظيمي**، دار اللواء للنشر والتوزيع، الرياض.
- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، أبراهيم محمد،(1995)، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- موفق، حديد محمد، (2001)، **الإدارة والمبادئ والنظريات والوظائف**، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- ناجي، شوقي جواد، (2010)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط (1)، دار الحامد، عمان.
- نضير، نعيم، وديباجة، فاروق، (1997)، **مصادر إجهاد العمل – دراسة ميدانية – لأطباء الإسعاف في مستشفيات محافظات شمال الأردن**، مجلة جامعة الملك سعود، مج (9)، ع (2)، الرياض.
- أبو النصر، مدحت محمد، (2005)، **تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، إيترك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، جمهورة مصر العربية.
- الهيجان عبدالرحمن، **(1997)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي**، مجلة الملك عبد العزيز، مج (13)، ع (11)، جدة، المملكة العربية السعودية.
- ياغي، محمد ياغي، (1987)، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.

المراجع الأجنبية

- Ahmed, P, and Rafiq, M (2002), **Internal Marketing, Tool and Concepts for Customer-Focused Management**, Butternorth Heinemann, 2002.

- Ahmed, P, and Rafiq, M (2000), **Advances in the Internal Marketing Concepts, definition, Synthesis and Extension**, Journal of Services Marketing, 14 (6): 449-462.

- A.P Welsh & H. Levon, (1981), **Inter-Relationship between organization Commitment and job satisfaction**, Human Relation, Vol. 34, P. 1074-1089.

- Bayazit, Mahamut; Hammer, Tove; Wazeter David, (2004), **Journal of Applied Psychology**, 89 (4), P738-747.

- Ballantyne, D., Christopher, M. and Payne, A, (1995), **Improving the Quality of Service (Re) Design in the Critical Link**, Journal of Marketing Management, Vol. 2, P. 7-24.

- Berry L. Leonard, (1981), "The Employee as Customer". Journal of Retail Banking, 3, no.1.

- Berry, L. Leonard L. and A. Parasuramman, (1991). **Marketing Services: Competing Through Quality**. New York: The Free Press.

- Brance Buchanan, (1974), Building **Organizational Commitment: the Socialization of Managers in work organization administrative**, Quarterly.

- Braning Synder, (1983), Sex **and Position as predictors of organizational commitment**, Academy Management Journal, 26.3, P 485-497

- Carry, P. James and Etal. (1986) on the **causal ordering of job Satisfaction and Organizational Commitment**, Academy of Management Journal, Vol. 22, No. 4.
- Committee on Definitions, "**Marketing Definitions**" (Chicago, American Marketing Association, 1960) P.15.

- Committee on Definitions, (1985), "**Marketing Definitions**" (Chicago, American Marketing Association, P.5.

- Chisnall, M. Peter, (1989), "**Strategic Industrial Marketing** (Prentice – Hall), P.8.

- Davis Khith, (1962), **Human Relations in work 2nd**, Ed, McGraw-Hill Book, inc, New York.

- Foreman, S. K. & A. H. Money (1995), **Internal Marketing: Concepts, Measurement, and Application**, Journal of Marketing Management, 11, 755-768.

- George, W.R 1990, **Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level,** Journal of Business Research, 20: P 63-70.

- Gregersen, H. & J. Stewart Black, (1992), **Antecedents to commitment to a parent company, and a Forging Operation**, Academy of Management Journal, 35:1, P 65-90.

- Gronroos, C (1981), **Internal Marketing - an Integral part of marketing theory,** In Marketing of Services, ed Dunmore, P237, American Marketing Association.

- Hansen, L. Herry, (1967) "**Marketing Text, Techniques and Cases** (Homewood Illinois; Richard D. Irwin, P.4.

- Hatvany N., and V. Pucik, (1981), **An Integrated Management System: Lessons from the Japanese Experience**, Academy of Management Re-View, 6: P469-480.

- Hawkins, W. (1998), **Predictions of Effective Organizational Commitment among high school principals**, Doctoral Dissertation, University of Virginia, U.S.A.

- Hogg, G., Carter, S. and Dunne, A. (1998), **Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture**, Journal of Marketing Management, Vol. 14, P. 879- 895.

- Jauch, Lawrence R. & other, (1994), **Organizational Loyalty, Professional, Commitment, and Academy Research Productivity**, Academy of Management Journal, Vol. 21, No.

- Joffers, C, and Haughey, L, (2001), **Elementary Teachers, Commitment declines: Antecedent, processes and outcomes**, the Qualitative Report, 6(1),P 1-19.

- Johan, M and Taylor, J., (1999), **Leadership Style, School Climate, and the institutional Commitment of teachers**, International Forum, 2(1), P25-57.

- Johnson, E. M, Scheuing, E. Eand Gaida; K. A. (1986), **Profitable Services Marketing**, Dow-Jones Irwin, Homewood, IL.

- Kantor, R.M., (1968), **Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities**, American Sociological Review, 33: P499-517.

- Kenneth, E, Clow & Baack, Donald, (2004), **Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communication,** 2nd Ed, Pearson Prentice Hall, P 116.

- Kotler, P. and Armstrong, G. (1991), **Principles of Marketing**, Prentice-Hall, Upper Saddle Park, C.R.

- Kotler, Philip, (1984), "Marketing **Management: Analysis Planning, And Control**", 5th Ed. (Englwood Cliffs, J.,: Prentice- Hall, Inc.), P.4

- Kotler Ph, and Keller, K. (2006), **Marketing Management**, 12th, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458.

- Meyer, J, and Allen, N, (1991). "**A three Commitment Conceptualization of organizational commitment**", Human Resources Management Review, 1 (1), P.P 61- 89.

- Morris, J. H. & Sherman, (1981), **Generlizbility of an Organization Commitment Model,** Academy Management Journal, Vol. 24, P 512-524.

- Mowday, R. T., Steers R. M. & Porter L. (1979), **the Management of Organizational Commitment**, Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, P 224 – 247.

- Naude P., Desai J. and Murphy, J., (2003), **Identifying the determinants of internal marketing orientation**, (Electronic Version), European Journal of Marketing, Vol.37 (9), P.1205-1220.

- Pride, W and Ferrell, O. (2000), **Marketing: Concepts and Strategies**, Houghton Mifflin Company.

- Raju, P, Strivastava, R. (1994), **Factors Contribution to commitment to the teaching profession**, International Journal of Educational Management, 8 (5), P7-13.

- Robber Marsh and Hiroshi Mnari, (1977), **Organization, Commitment and Turnover Administrated Science Quartile**, Vol. 22, March.

- Saunders, M. Lewis, P. and Thorn hill, A. (2000), **Research Methods for Business Students**, Harlow, Pearson Education Limited.

- Schermerhorn, J (2002), **Management,** 7th ed. John Willey.

- Sekaran, U. (2003), **Research Methods for Business**, (4th Ed), John Wiley & Sons, Inc.

- Sheldon, Mary E. (1971), **Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization**, Administrative Science Quarterly, Vol. 16, P142-150.

- Simon, H. (1976), **Administrative Behavior**, New York: Free Press.

- Streers, R, M, (1977), **Antecedent and outcomes of organization Commitment Administrative Science Quarterly Puartrly,** Vol. 22.

- Tansey, L, McHugh, E. and McGrath, E. (2004). **The Role of Internal Marketing in the Motivation of High Contact Service Employees,** http://www.kai.mahnert.de/studybuddy.doc, retrieved on 12/1/2008.

- Tao, Masao, Takigi, Hiroto, Ishida, Mashiro & Masuda Kei, (1998), **A study of Antecedent of organizational Commitment,** Japanese Psychological Research, Vol. 40 (4), P. 198-205.

- T.S. Bateman & S. Strasser, (1984), **Atongitudinal Analysis of the antecedents of organizational Commitment**, Academy of Management Journal, P. 95-112.

- Uma Sekaran, (1984), **Research Methods for Managers: A Skill- Building Approach**, Wiley & Sons.P.227.

- Varey, R. J., and Lewis, B. R, (1999), **A broadened Conception of Internal Marketing**, European Journal of Marketing, 33(9): 926-944.

- Y. Wlener, (1982), **Commitment in Organization A Normative View**, Academy of Management Review, Vol. 7, P. 418-428.

المواقع الألكترونية

• وزارة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات	1. www.moict.gov.jo
• هيئة تنظيم قطاع الاتصالات	2. www.trc.gov.jo
• مؤسسة تشجيع الاستثمار	3. www.jordaninvestment.com
• نظام المعلومات الوطني	4. www.nis.gov.jo
• الموقع الالكتروني لمحطات المعرفة الأردنية	5. www.ks.jo
• جمعية شركات تكنولوجيا المعلومات (إنتاج)	6. www.intaj.net
• موقع بوابة الحكومة الالكترونية	7. http://www.jordan.gov.jo
• موقع جيران لتكنولوجيا المعلومات	8. www.tcl.jeeran.com
• موقع دائرة مراقبة الشركات	9. http://www.ccd.gov.jo

الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء السادة المّحكمي لأستبانة "أثر التسويق الداخلي على درجة الولاء التنظيمي"

الأســــــم	الـرتبــة الاكــاديمية	الجــامعة
أ.د. أكثم عبد المجيد الصرايرة	استاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
د. فراس سليمان الشلبي	استاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
د. أحمد بهجت شموط	استاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
أ.موسى القريوتي	مدرس	جامعة البلقاء التطبيقية

ملحق رقم (2): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة .... المحترمين

أخي الموظف

أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،

اود أعلامكم بأنني اقوم حالياً باجراء دراسة ميدانية بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على درجة الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجيستر في ادارة الاعمال/ جامعة البلقاء التطبيقة.

وقد تم اختياركم ضمن عينة الدراسة للإستفادة من تجربتكم لتحقيق اهداف هذه الدراسة، نرجو التكرم بالاجابة على جميع الأسئلة موضوع الأستبانة ، علماً بأن تعبئتها سوف لا تأخذ سوى (15) خمسة عشر دقيقة على الاغلب وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة.

وفي حال وجود اي استفسار حول هذه الاستبانة، ارجو الاتصال معي مباشرة على رقم (0777395389) أو على البريد الألكتروني (osama.marzouqa@yahoo.com)

شـاكراً لـكم حّسـن تعاونكم،،

الباحث

أسامة مرزوقـة

جامعة البلقاء التطبيقية

يرجى التكرم والأجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (√) عند الأجابة الملائمة:

أ. العوامل الديموغرافيـــة (المتغير الوسيط)

1. **النـــوع الأجتماعي**

☐ ذكـــــر ☐ أنثـــى

2. **العمــــر**

☐ (21– 25) سنة ☐ (26 – 30) سنة ☐ (31 – 35) سنة ☐ (36 – 40) سنة ☐ 41 سنة فاكثر

3. **المؤهــل العــلمي**

☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عُليـا

4. **الخبرة (عدد سنوات الخبرة)**

☐ أقل من 5 ســنوات ☐ من (5-10) سنوات ☐ من (11-15) سنة ☐ أكثر من (15) سنة

ب. عناصر التسويق الداخلي (المتغيرات المستقلة)

	العنصر الأول: رؤيــة الشركة (الثقافة التسويقية)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	رؤية الشركة (Vision) مرتبطة مع أهدافها التسوقية					
.2	تقدم الشركة رؤيتها للعاملين بصورة أيجابية وحسنة					

	العنصر الثاني: مكافأت العاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.3	يرتبط نظام المكافأت بأهداف الشركة					
.4	يتم إعلامك في الشركة عن الكيفية (الألية) التي يتم بها مكافأتك					
.5	يتم إعلامك في الشركة عن أسباب مكافأتك					
.6	تقدر أدارة الشركة الجهد الذي تقوم به في العمل وتكافئك عليه					
.7	نظام المكافأت المتبع في الشركة يشجع العاملين على العمل سوية بروح الفريق الواحد					
.8	تمنح الشركة المكافأت المادية والمعنوية للعاملين على أساس الجدارة والأستحقاق					

	العنصر الثالث: نظام الأتصالات الداخلي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.9	تستخدم الشركة البيانات التي يتم جمعها من العاملين لتحسين أدائهم وتطوير أستراتجيتها					
.10	هنالك تفاهم وأنسجام في الشركة بين العاملين ككل والعاملين والمدراء في أنسياب الآوامر والتعليمات					
.11	هنالك حرية في الشركة في أنجاز الأعمال المطلوبة منك					
.12	نظام الأتصالات الداخلي في الشركة هو الأساس لتزويد كافة العاملين بالمعلومات					
.13	نظام الأتصالات الداخلي بين الموظفين في الشركة متوافق مع ما تعلنه لزبائنها من قدرتها على خدمتهم فنيا					
.14	نظام الأتصالات الداخلي في الشركة متوافق مع كافة أشكال اتصالاتناها الخارجية مثال (الزبائن، الموردين الداخليين والخارجيين)					
.15	تعتني الشركة بمتابع الأتصال بالعاملين لديها في جميع الأقسام					
.16	تتناسب درجة الاتصال بالعاملين بدرجة أهمية الخدمات التي يقوم بها العاملون					

	العنصر الرابع: تنمية وتطوير العاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.17	تؤمن الشركة الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين لديها					
.18	برامج التدريب والتطوير في الشركة موجهه بوضوح لخلق الكفاءة المهنية للعاملين					
.19	هنالك تقيم مستمر للبرامج التدريبية وبما يتوافق والتطورات التكنولوجية					
.20	تقوم الشركة بإعداد العاملين بهدف الحصول الأداء الجيد					
.21	تنظر الشركة إلى التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنها أســتثمار وليس تكلفة					
.22	تطوير معارف ومهارات العاملين هي عملية مستمرة في الشركة.					
.23	تقوم الشركة بتعليم العاملين لديها على مبدأ " لماذا يقومون بالأشياء المناطة بهم					
.24	تذهب الشركة الى أبعد من التدريب وتعمل على تقديم دروس تربوية إضافة لذلك، مثال (عمل لجان ثقافية وأجتماعية)					

.25	يتوفر لدى إدارة الشركة المرونة الكافية عند الحاجة في التكيف وتلبية مختلف حاجات العاملين لديها في مجال التدريب والتطوير					

العنصر الخامس: القيادة والدعم الأداري		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.26	أعتقد بأن أدارة هذه الشركة لها قدرات معنوية لدفع العاملين فيها بالاتجاه الصحيح					
.27	أعتقد بأن أدارة هذه الشركة لها القدرات الفكرية لدفع العاملين بالاتجاه الصحيح					
.28	تؤكد أدارة الشركة على بناء العلاقات فيما بينها وبين العاملين لديها لتحديد المسار وتجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها					
.29	يوجد لدي تفويض وصلاحيات كافية لأداء عملي					
.30	تشجع أدارة هذه الشركة المبادرات الفردية والفكر الأبداعي للعاملين					
.31	يتم أتخاذ القرارات بالمشاركة بين المستويات الأدارية المختلفة					
.32	تهتم الإدارة بتحسين ظروف العمل وتحسين مستوى معيشة العاملين لديها					

ت. درجة الــــولاء التنظيمي (المتغير التـــابـــع)

	أبعاد الولاء التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الأسئلة التالية حول الولاء الاتجاهي					
1.	أفضل مصلحة الشركة على المصلحة الشخصية					
2.	أحافظ على ممتلكات الشركة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماماً					
3.	لدي الأستعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل الشركة التي أعمل بها.					
4.	أشعر أن مشاكل الشركة هي من مشكلاتي					
	الاسئلة التالية حول الولاء السلوكي					
1.	اشعر بفخر لاخبار الاخرين بأني أعمل في هذه الشركة					
2.	أتجنب أستخدام العواطف في التعامل مع الأخرين في الشركة					
3.	لا مانع لدي من التأخر في الشركة بعد الدوام للمصلحة العامة					
4.	أميل الى الأستعانة بذوي الخبرة لأنجاح عمل الشركة					
	الاسئلة التالية حول الولاء العاطفي					
1.	أشعر أن الشركة التي أعمل فيها جزء من حياتي					
2.	أشعر بالرضى عن عملي لأن ما أتقاضاه من راتب يرضي طموحي					
3.	أؤمن بأن أهتمام الأدارة بالعاملين لديها يزيد من جهدهم وعطائهم نحو الشركة					
4.	أشعر برغبة كبيرة بالعطاء دوماً كوني أعمل في أحدى الشركات المحلية					
5.	لاحبذ العمل في مكان أخر إذا توفرت لي ظروف عمل أفضل					
	الاسئلة التالية حول الولاء الأدبي					
1.	أرفض ترك عملي إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل					
2.	أشعر أحيانا بصعوبة الموافقة على أجراءات وسياسات الشركة					
3.	أقبل أي مهمة توكل لي لأنجاح عمل الشركة					

Abstract

The Impact of Internal Marketing on the Employees' Loyalty
Field study on the Information Technology Company in Jordan

Prepared by

Osama "Mohammed Tariq" Marzouqa

Supervised by

Dr. Fawwaz Ali Al Hammad

This study aims to investigate the effect of the internal marketing on the employees' loyalty in the Jordanian IT sector. The study population consists of 400 employees in 12 IT company. A questionnaire was developed to gather the data for the purpose of the study. 200 questionnaires were distributed, 194 completed and returned back while 5 were neglected because they were not fully completed.

The results of the study revealed that, there is a significant effect of implementing internal marketing on the employees' loyalty. Furthermore, the study found that the effect of internal marketing on the employee's loyalty is affected significantly by the differences in the respondents' demographic characteristics.

In the light of the results of the study, it has been suggested that, the employees rewards needs to be revised and enhanced to encourage the team work in the IT companies. Furthermore, the training programs need to be given further attention because the results found that, despite its role in enhancing loyalty they still need further and continuance development.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Loyalty, Information Technology (IT).